



**TÍTULO: Estudio del liderazgo y de la inteligencia emocional en las tiendas OKEY**

**AUTORA: Andrea Castillo Jiménez**

**GRADO: Contabilidad y finanzas**

**TUTOR: Lluís Bernabé**

**Fecha (25 de marzo)**

## **AGRADECIMIENTOS**

Antes de adentrarnos en el trabajo, quiero expresar un gesto de agradecimiento a todas las personas que, proponiéndoselo o no, han formado parte de esta aventura. Dicha labor es difícil ya que estas palabras no expresan fielmente mis sentimientos.

En primer lugar, quiero agradecer a mis padres, ellos no solo me dieron la vida, sino que gracias a ellos soy la persona que quiero ser.

Por enseñarme que nada es imposible si me lo propongo y lucho por ello, por inculcarme valores como la responsabilidad y la tenacidad y por regalarme el mayor regalo del mundo, mis hermanos.

En segundo lugar, agradecer a la familia que se elige, a los amigos.

Debo agradecer a todos aquellos profesores que pusieron su grano de arena enseñando con tanta pasión y aportándome valores a lo largo de mi vida. En particular a mi tutor Lluís Bernabé. Su apoyo y su capacidad me ha permitido adentrarme en el mundo del liderazgo, no solo para la realización de la tesis, sino también para saber cómo quiero enfocar mi futuro.

Por último, agradecer a la empresa Vidal Grup y a mi encargada Yudy Smith, por dejarme formar parte de este magnífico equipo, por enseñarme durante estos largos años a ser comercial y por permitirme cerrar el ciclo realizando el TFG de la empresa.

## RESUMEN

El liderazgo y la inteligencia emocional son considerados unos de los temas con mayor repercusión en el ámbito empresarial. En la actualidad, las empresas van en busca de líderes cualificados y capaces de gestionar sus emociones y la de su equipo. Es por este motivo que en la presente tesis se define, se investiga y se analiza la relación de ambos términos. Asimismo, mediante la compañía Vidal Grup identificamos los perfiles de líder de cada una de sus tiendas denominadas OKEY, su repercusión en la obtención de los objetivos y la importancia de la inteligencia emocional a la hora de liderar.

**Palabras claves:** Liderazgo, inteligencia emocional, emoción.

## ABSTRACT

Leadership and emotional intelligence are considered one of the most important issues in the business world. Nowadays, companies are looking for qualified leaders capable of managing their emotions and those of their team. For this reason, this thesis defines, researches and analyses the relationship between both terms. Likewise, through the company Vidal Grup we identified the profiles of leader of each one of its stores called OKEY, its repercussion in the obtaining of the objectives and the importance of the emotional intelligence at the time of leading.

**Keywords:** Leadership, emotional intelligence, emotion

## RESUM

El lideratge i la intel·ligència emocional són considerats uns dels temes amb major repercussió en l'àmbit empresarial. En l'actualitat, les empreses van a la recerca de líders qualificats i capaços de gestionar les seves emocions i la del seu equip. És per aquest motiu que en la present tesi es defineix, s'investiga i s'analitza la relació de tots dos termes. Així mateix, mitjançant la companyia Vidal Grup identifiquem els perfils de líder de cadascuna de les seves botigues denominades OKEY, la seva repercussió en l'obtenció dels objectius i la importància de la intel·ligència emocional a l'hora de liderar.

**Paraules claus:** Lideratge, intel·ligència emocional, emoció.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	8
OBJETIVOS .....	8
MARCO TEÓRICO .....	9
LIDERAZGO .....	10
1.1 Antecedentes históricos .....	10
1.2 Teorías y modelos .....	11
1.2.1 Teoría de los rasgos .....	11
1.2.2 Teoría conductual .....	13
1.2.3 Teoría contingente.....	16
1.2.4 Teorías contemporáneas .....	19
1.3 Tipos de líderes por Daniel Goleman .....	22
1.3.1 Estilo visionario .....	22
1.3.2 Estilo coach .....	23
1.3.3 Estilo democrático.....	23
1.3.4 Estilo coercitivo o autoritario .....	23
1.3.5 Estilo afiliativo .....	24
1.3.6 Estilo que marca la pauta o timonel .....	24
1.4 Líder resonante.....	26
INTELIGENCIA EMOCIONAL .....	27
2.1 Inteligencia.....	27
2.1.1 Tipos de inteligencia .....	27
2.2 Emociones.....	28
2.2.1 Tipos de emociones .....	29
2.3 Inteligencia emocional .....	30
2.3.1 Modelo de Salovey y Mayer .....	31
2.3.2 Modelo de Daniel Goleman .....	31

2.3.3 Modelo de Bar-on.....	32
2.4 La emoción en el contexto grupal.....	33
2.4.1 La inteligencia emocional y el liderazgo .....	36
COVID-19 .....	37
3.1 Medidas de higiene en las tiendas de ropa debido al Covid-19.....	38
3.2 Medidas tomadas por Vidal Grup .....	41
MARCO EMPÍRICO .....	44
METODOLOGÍA DEL ESTUDIO.....	45
4.1 Empresa Vidal Grup .....	45
4.2 Objetivos de investigación e hipótesis .....	46
4.3 Muestra .....	48
4.4 Tarea .....	49
RESULTADOS .....	55
5.1 Análisis de los perfiles de liderazgo en las tiendas OKEY .....	74
DISCUSIONES Y CONCLUSIONES .....	75
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA .....	77
ANEXOS .....	82

## ÍNDICE DE FIGURA

Figura 1. Resumen de la aparición histórica y producción científica de las distintas escuelas del liderazgo (Fuente: Antonakis, Cianciolo, y Sternberg, 2004).....	11
Figura 2. La rejilla de dirección de Blake y Mouton (Fuente: Schein y Bennis).....	15
Figura 3. Modelo de Fiedler (Fuente: Fiedler, 1967, p. 146).....	17
Figura 4. Modelo de Blanchard de las relaciones entre el tipo de líder y la madurez de su equipo (Fuente Hersey Blanchard, 1977).....	18
Figura 5. Modelo de Reuven Bar-on (Fuente: file:///C:/Users/andrea/Documents/4t/tfg/8-Anexo%203.%20Art%C3%ADculo%20Inteligencia%20emocional%20-%20MRC.pdf).....	33
Figura 6. Descripción resumen de los roles de equipo (Fuente: <a href="https://es.slideshare.net/yurislbelbines-descripcion-resumen-de-los-roles-de-equipo">https://es.slideshare.net/yurislbelbines-descripcion-resumen-de-los-roles-de-equipo</a> ).....	35
Figura 7. KPIs de las tiendas OKEY (Fuente: Datos proporcionados por el Grup Vidal).	52

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resumen de los 6 estilos de liderazgo (Fuente: Goleman, D. (2018). <i>Cómo ser un líder ¿Por qué la inteligencia emocional sí importa?</i> ).....	25
Tabla 2. Lluvia de ideas: Medidas contra el Covid-19 (Fuente: Creación propia).....	40
Tabla 3. Sexo encuestado (Fuente: Creación propia).....	48
Tabla 4. Rango de edades (Fuente: Creación propia).....	48
Tabla 5. Puesto de trabajo (Fuente: Creación propia).....	49
Tabla 6. Resumen de los resultados obtenidos por la encargada de BDN, Laia. (Fuente: Creación propia).....	56
Tabla 7. Estilos de liderazgo de la encargada de Badalona, Ingrid (Fuente: Creación propia).....	60

Tabla 8. Estilos de liderazgo de la encargada de Mollet, Yudy (Fuente: Creación propia).....	64
Tabla 9. Estilos de liderazgo de la encargada de Finestrelles, Nuria (Fuente: Creación propia) .....	67
Tabla 10. Estilos de liderazgo de la encargada de Vic, Agnes (Fuente: Creación propia).....	71

## **INTRODUCCIÓN**

Actualmente existen infinitudes de herramientas a nuestro alcance para investigar sobre cualquier tema. Es por ello que la presente tesis comprende los temas del liderazgo, inteligencia emocional y cómo estos repercuten en las tiendas OKEY.

La estructura del estudio consta de dos apartados: el marco teórico y empírico.

El primer apartado está formulado a través de tres capítulos. El capítulo 1 consiste en la tipología del liderazgo. En él tratamos las principales corrientes teóricas, el desarrollo de los estudios y sus principales autores. El segundo capítulo, se analiza la inteligencia emocional tanto a nivel individual como grupal y su relación con el liderazgo. Por último, analizamos la repercusión del covid-19, pandemia mundial que provocó una crisis sanitaria que desembocará en una económica.

El marco empírico comprende la metodología del estudio, los resultados obtenidos, la discusión y la conclusión.

El objetivo principal del estudio se ciñe en el análisis exhaustivo a los trabajadores de las tiendas OKEY con la finalidad de identificar los perfiles de los líderes y examinar los parámetros KPIs para enlazar la tesis con las ventas.

Espero que la lectura del trabajo resulte igual de emocionante que me resultó a mí elaborarlo.

## **OBJETIVOS**

- Comprender las principales corrientes teóricas del liderazgo.
- Conocer en profundidad el tema de la inteligencia emocional.
- Adquirir los conocimientos analizados y ser capaz de utilizarlo en mi vida personal.
- Aplicar los temas analizados en mi estudio de las tiendas OKEY.
- Ser capaz de identificar los perfiles de liderazgo.



## **MARCO TEÓRICO**

## LIDERAZGO

“Un verdadero líder tiene la confianza para estar solo, el coraje para tomar decisiones difíciles y la compasión para escuchar las necesidades de los demás. Él no se propone ser un líder, sino que se convierte en uno debido a sus acciones y la integridad de su intención”

*Douglas MacArthur*

### 1.1 Antecedentes históricos

Desde que tenemos uso de razón, el liderazgo se ha visto reflejado en la sociedad. De hecho, lo observamos en la sociedad más primitiva y en su forma de sobrevivir a través de la caza, dicha acción necesitaba ser realizada grupalmente y es en ese momento donde se identifican los primeros líderes.

Evidentemente el término liderazgo evoluciona conjuntamente con la sociedad, si rebobinamos al pasado hallamos a individuos que ejercían el liderazgo sobre los demás. Emperadores como Julio César, reyes como Fernando V de Castilla y sacerdotes son ejemplos de ello. Los cuales pusieron su grano de arena en la historia de la humanidad por sus hazañas, como líderes, siendo personajes reconocidos por sus influencias y su manera de alcanzar los objetivos, individuos capaces de guiar y ser un modelo a seguir.

En conclusión, el término de liderazgo se observa desde muy atrás de la historia humana, como dijo Paige (1977), las sociedades se encargaron de crear mitos para explicar las situaciones vividas, es decir, explicaciones coherentes para el dominio de sus líderes y la obediencia de sus seguidores.

Considero que el tema tratado ha sido, es y continuará siendo la orden del día de muchos pensadores, escritores, psicólogos etc.

Además, este transcurso ha permitido identificar patrones comunes del líder, son:

- |                    |                    |                  |
|--------------------|--------------------|------------------|
| • Actitud positiva | • Carisma          | • Capacidad para |
| • Autodisciplina   | • Compromiso       | solucionar       |
| • Carácter         | • Visión de futuro | problema         |

## 1.2 Teorías y modelos

Los estudios analizados para la realización de la tesis, hacen referencia a diversos enfoques para cursar en profundidad el concepto **liderazgo**. Las teorías conductuales, de rasgos y de contingencia.

*Enfoque conductual:* Las conductas del ser humano marca la diferencia del líder y de los subordinados.

*Teoría de contingencia:* Se basa en la adaptación del líder ante la presencia de una situación.

*Enfoque de los rasgos:* Cualidades y patrones comunes que poseen todos los líderes.

A continuación, podemos visualizar la figura 1 realizado por Antonakis et al. (2004). Podemos observar un resumen de las diferentes escuelas de liderazgo y las teorías anotadas anteriormente.

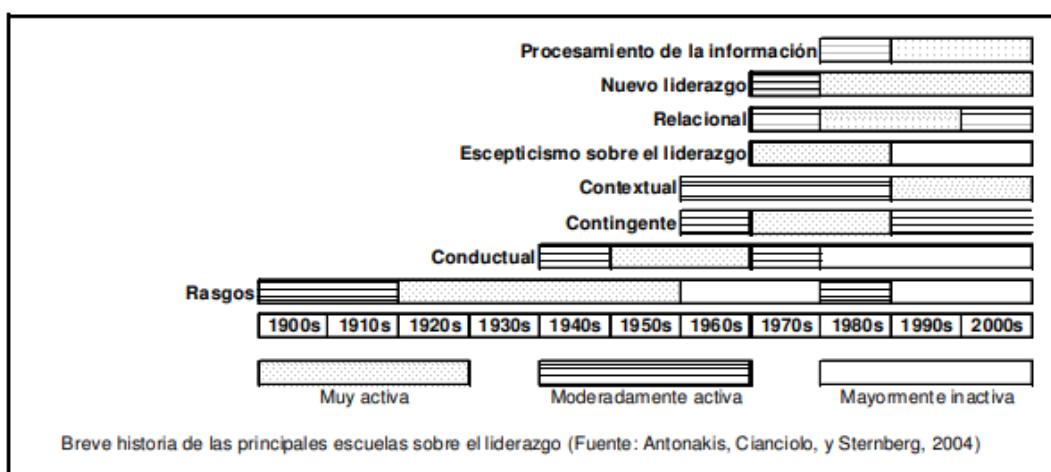


Figura 1. Resumen de la aparición histórica y producción científica de las distintas escuelas del liderazgo (Fuente: Antonakis, Cianciolo, y Sternberg, 2004)

### 1.2.1 Teoría de los rasgos

Durante la primera mitad del siglo XX diversos filósofos se centraron en la teoría de los rasgos, rebrota en la década de los 90 y recae hasta su inactividad en la actualidad. La teoría sugiere que la capacidad de liderar viene innata en la persona, nacen siéndolo.

Los individuos con esta facultad comparten rasgos comunes, físicos (ej. estatura, peso, edad, físico apariencia), sociológicos o psicológicos (ej. Dominio, control, emocional,

etc.). Por tanto, la teoría se centra en localizar dichos factores que podrían facilitar identificar los futuros líderes.

Considero necesario nombrar a los autores Mann (1959) y Stogdill (1948), debido a sus extensos estudios donde identificaron rasgos comunes.

### ➤ **Stogdill**

Stogdill (1948) y Mann (1959), centraron su interés en la inteligencia como rasgo más significativo a la hora de identificar a los líderes de la resta.

No es raro pensar que, en esta primera toma de contacto la inteligencia fuera la seleccionada como la cualidad más sobresaliente. Los estudios de Stogdill (1948), señalaban la tendencia de líderes intelectualmente superiores a los miembros de su equipo. Además, diversos estudios lo colaboraron.

No obstante, también surgieron estudios contradictorios al modelo Stogdill (1948) y Mann (1959).

Hollingsworth (1926), a través de su investigación realizada a niños, evidenció el hecho de que un solo rasgo estableciera la calidad de ser líder. Por ello se analizaron diversos factores:

*Capacidad de dirección, decisión y priorización:* El líder debe de poseer la capacidad de establecer objetivos y buscar la forma de alcanzarlo. Priorizando las funciones de mayor importancia.

*Vitalidad física y resistencia:* Se asocia a la resistencia física, ya que suele proporcionar estabilidad y resistencia psicológica.

*Iniciativa valentía y confianza:* El líder debe de asumir las consecuencias de su equipo. Tiene que ser responsable con sus actos y tiene que estar dispuesto a arriesgar.

*Compresión por sus seguidores, sus necesidades y motivaciones:* El líder debe de ser capaz de tramitar las emociones de su equipo y saber motivar.

· *Necesidad de logro:* Necesita presentar resultados y estar en continua mejora, para llegar a la meta establecida.

Referente a dichos factores autores como Sheldon (1927), Bonney (1943) entre otros, hallaron correlación entre el termino liderazgo y sociabilidad.

### ***1.2.2 Teoría conductual***

Durante 1950 y 1960 la escuela presentó la teoría focalizándose en las conductas de los líderes y su relación entre sí.

Años anteriores ya se habían concluido análisis por Lewin, Lippit y White, quienes fueron capaces de destacar 3 tipos de grupos liderados por 3 perfiles diferentes:

- Democrático
- Aceptación mayor: · Permisivo
- Autocrático

*Estilo democrático.* Las decisiones se toman en conjunto, el líder escucha y tiene en cuenta a los miembros de sus equipos.

*Estilo permisivo.* El líder deja toda la responsabilidad a los miembros del grupo, los cuales toman las decisiones y se auto motivan solos.

*Estilo autocrático.* A diferencia de los estilos nombrados, el líder autocrático centraliza todas las tomas de poder. No tiene en cuenta a su equipo y espera que su grupo realice las tareas que él pauta.

La Universidad de Ohio (Hemphill, 1950; Hemphill y Coons, 1957) fue el lugar por excelencia de la teoría. La universidad desarrolló el cuestionario LBDQ formulado con 150 ítems.

Dicho test se realizó a individuos, los cuales debían de marcar la constancia con la que los líderes efectuaban diferentes conductas, las puntuaciones se enlazaban con la satisfacción del trabajo y otros aspectos.

El estudio reflejo una importante dosis en la variabilidad de la conducta del líder, estas se explicarían a través de los siguientes términos:

*Consideración:* Conducta que tiene el objetivo de mantener o mejorar la relación entre el líder y su equipo. Estableciendo factores como la confianza y el respeto.

*Iniciación de estructura:* Orientado más a la consecución de la tarea, organizando el trabajo, definiendo los roles.

Este enfoque a primera vista es simple, ya que solo se basa en dos cualidades, además estos no son independientes, con lo que conlleva que un mismo líder pueda poseer ambas.

### ➤ **Teoría X y teoría Y**

Douglas McGregor (1960, 1966), propone la teoría X y la teoría Y.

La *teoría X* se centra en un perfil tradicional, estricto y firme. La convicción de este modelo, se basa en las personas y su forma de asociar el término trabajar con el económico, necesitando ser guiados y obligados a respetar y obedecer a su superior.

La *teoría Y*, tiene un enfoque actual, va más allá, ya que consideran que el trabajador se esfuerza, se motiva y se organiza por sí solo. Esto provoca que exista un desarrollo personal y profesional.

En la teoría Y observamos que el líder proporciona las herramientas necesarias a su equipo, ya que ellos son capaces de tomar las riendas realizando las actuaciones de manera correcta.

En conclusión, las teorías conductuales no terminan de ser concluyentes ya que a pesar de remarcar los aspectos de naturaleza de los individuos y conductual del liderazgo, no muestra otros aspectos como las cualidades emergentes y dinámicas del individuo.

### ➤ **Blake y Mouton**

Blake y Mouton (1964), crearon la rejilla de dirección herramienta que nos permite identificar el estilo de liderazgo.

Los autores evaluaron dos dimensiones psicológicas que afectaban a los líderes:

- Líder que se preocupa por los objetivos.
- Líder que se preocupa por sus subordinados, por la motivación de ellos.

Dichas dimensiones fueron nombradas: *orientación hacia la producción y orientación hacia las personas*.

Blake y Mouton, utilizaron la técnica de cuadrícula (se observa en la figura 2) para representar las dos dimensiones formando un sistema de coordenadas, cada eje está formado por 9 puntos, esto conlleva a que el punto 1 significa muy poco interés y el 9 mucho interés. El eje horizontal indica la producción o resultado y el eje vertical las personas.

En la figura 2 podemos observar las 81 casillas y las diferentes combinaciones de perfil de líder que pueden surgir.

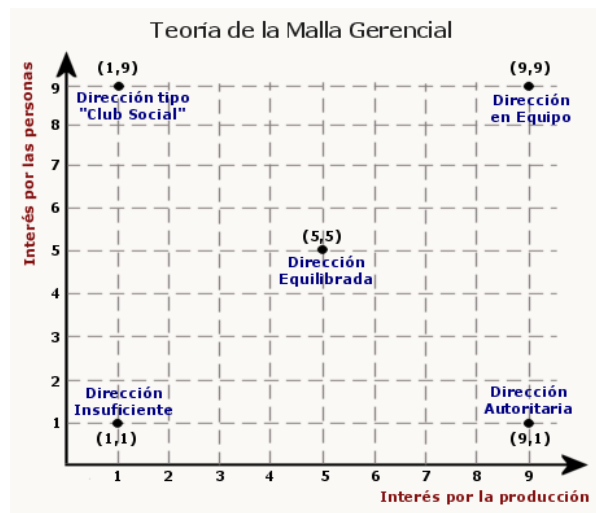


Figura 2. La rejilla de dirección de Blake y Mouton (Fuente: Schein y Bennis)

Los estilos de liderazgo que se pueden obtener a través de este modelo son los siguientes:

*Estilo 1.1.* Se trata de un líder despreocupado en ambas dimensiones, es decir, no muestra interés ni en los resultados de las tareas ni las personas.

*Estilo 1.9.* El perfil del líder se centra en las relaciones humanas y deja de lado los otros resultados.

*Estilo 9.1.* El líder en esta clasificación se trata de un perfil contradictorio al anterior estilo 1.9, ya que se centra en los objetivos sin preocuparse de las relaciones humanas.

Este estilo se asocia a la teoría X, explicada anteriormente.

*Estilo 9.9.* Se trata del líder ideal según el método estudiado. Este líder se preocupa tanto por los resultados como por las relaciones humanas de su equipo.

*Estilo 5.5.* Como se observa en el gráfico este tipo de líder se encuentra en el centro, busca el equilibrio entre las dos dimensiones. Este tipo de líder termina siendo un poco ambiguo, debido a que no acepta ningún tipo de riesgo.

### ***1.2.3 Teoría contingente***

La teoría de contingencia reflexiona en distintas condiciones de la organización, para analizar las acciones administrativas afirmando o rechazando que la estructura sea la correcta.

El autor más revelador de la teoría fue Fred Fielder, sin embargo, hay que tener en consideración autores como Evans y House con su modelo Ruta-Meta y Blanchard y Hersey, estos dos últimos desarrollaron sus teorías basándose en el modelo de Fielder.

#### **➤ Fiedler**

Fiedler (1964, 1967), fue el autor más reconocido por la escuela de la teoría de contingencia. El autor se basa en la unión del estilo de líder con la situación, es decir, busca la relación de los dos términos, tratándose de una posición óptima. En caso contrario, se deberá de suprimir uno de los dos conceptos.

Para llegar a la conclusión del estudio, el autor utilizó el cuestionario denominado LPC, compuesto por una muestra de 20 preguntas con 18 pares de adjetivos obteniendo una clasificación con líderes diversos:

- El líder que ve negativamente aquellos compañeros que realizan una mala función.
- El líder que ve de manera menos negativa esa misma situación.

El hallazgo del estudio fue el descubrimiento de dos perfiles de líder:

- Líderes con mayor puntuación: Orientados a las relaciones interpersonales.
- Líderes con menor puntuación. Orientados a la tarea y a los objetivos.

Fiedler consideró 3 factores situacionales:

*Relaciones del líder con los miembros del grupo.* El equipo confía en su líder y lo siguen.

*Estructura de la tarea.* La tarea está definida y el grupo ya sabe qué hacer.

*Poder del puesto.* Líder ejerce su mandato para guiar.



Identificar las variables como alta o baja, facilitó plantear 8 situaciones diversas (se observa en la figura 3), las cuales podían o no, dar un significado propicio a un estilo determinado de liderazgo que mostrase el grado en el que la situación equiparará al líder:

- Certeza
- Predicción
- Control

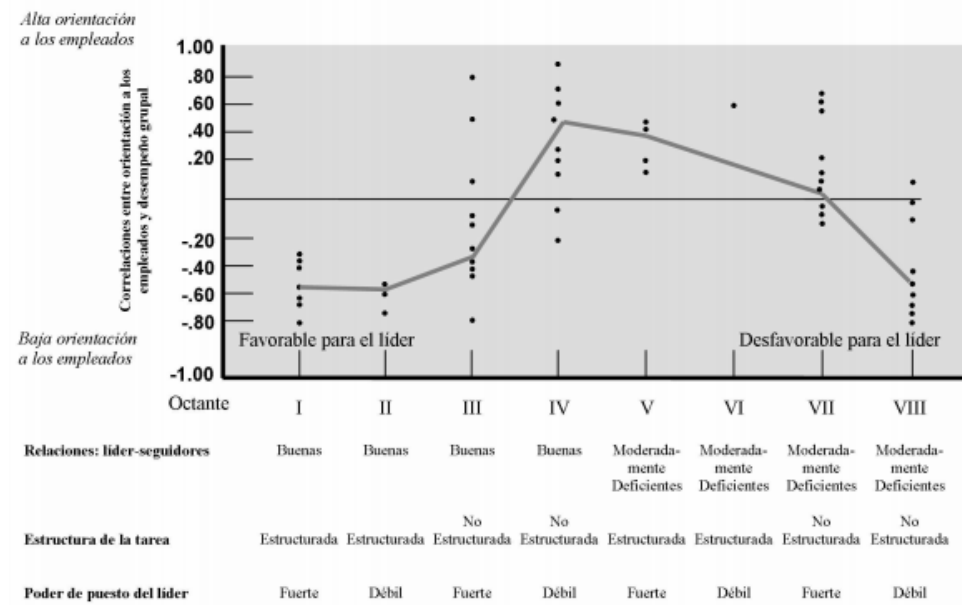


Figura 3. Modelo de Fiedler (Fuente: Fiedler, 1967, p. 146)

### ➤ Evan y House

El modelo de Ruta-meta, se le asignó a House (1971), pero fue presentado inicialmente por Evans (1970). El propósito de la teoría consiste en la expectación de la recompensa y lo llamativo de este término. El líder debe ser capaz de establecer unos objetivos proporcionándoles información y recursos necesarios, los cuales, a la obtención de su fin son recompensados.

En resumen, los seguidores perciben el liderazgo como una motivación, debido a dos factores:

- Recompensación por los objetivos conseguidos.
- Información y apoyo proporcionado por el líder.

### ➤ Hersey y Blanchard

El modelo de liderazgo situacional (Hersey, y Blanchard, 1969<sup>a</sup>, 1969<sup>b</sup>) consiste en la adaptación del líder según el grado de madurez de su equipo.

Dichos autores establecen 4 estilos de liderazgo basados en los estudios de la Universidad de Ohio y la teoría de Reddin (1976):

*Decir*: El cómo y el dónde se realiza la tarea, es decisión del líder.

*Convencer*: Convince a sus seguidores para la realización de la tarea.

*Participar*: Ambas partes comparten sus ideas.

*Delegar*: Los seguidores son capaces realizar las tareas, sin necesidad de ser dirigidos.

En relación con sus seguidores, puede surgir 4 grados de madurez:

- Los que son incapaces de asumir ningún grado de responsabilidad.
- Los incapaces, pero asumen responsabilidad.
- Los seguidores aptos, pero no asumen responsabilidad.
- Los seguidores aptos y que asumen responsabilidad.

Hersey y Blanchard (1977), crean una relación entre el líder y la madurez de sus seguidores a través de un gráfico como podemos observar en la figura 4.

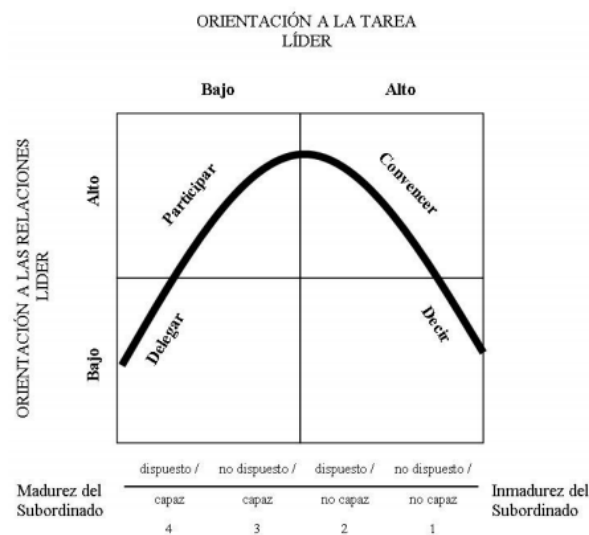


Figura 4. Modelo de Blanchard de las relaciones entre el tipo de líder y la madurez de su equipo (Fuente Hersey Blanchard, 1977)

#### **1.2.4 Teorías contemporáneas**

Después de haber llevado a cabo la investigación de las teorías tradicionales y haberlas explicado, queda por analizar las contemporáneas.

##### **➤ Liderazgo transaccional**

El liderazgo transaccional sería definido como un condicionamiento de estímulo-respuesta, el líder se basa en establecer criterios a sus seguidores para la realización de los objetivos. En todo caso el punto clave será recompensar o sancionar dependiendo de los resultados generados.

Rice (1997), considera que el condicionamiento se fundamenta con el análisis de las consecuencias de las conductas.

Este tipo de liderazgo envuelve 4 dimensiones:

*Recompensa o refuerzo contingente:* El líder relaciona el objetivo con una recompensa, además pondrá a la disposición del equipo todos los requisitos necesarios como son los recursos, tiempo determinado para cada tarea entre otros.

*Gestión activa por excepción:* El líder controla el trabajo realizado por su equipo, comprobando las tareas realizadas y en caso necesario corrigiéndolas, para eliminar los errores y salga de manera correcta.

*Gestión pasiva por excepción:* El líder opera cuando el resultado no es el adecuado.

*Laissez-faire:* El líder tiene un equipo capacitado, es decir, los subordinados cuentan con las herramientas necesarias para poder tomar las decisiones. Esto conlleva a un líder que no toma decisiones.

El liderazgo transaccional se entiende como un intercambio económico entre el líder y sus seguidores, García (2010).

##### **➤ Liderazgo transformacional**

Burns (1978), definió a este perfil de líder como un individuo con una gran capacidad de persuasión, capaz de motivar a su equipo.

Años posteriores Bass (1985) y sus colaboradores (Bass, 1985; Bass y Avolio, 1990, 1993, 2000) realizaron una clasificación de los factores que forman el liderazgo transformacional:

*Estimulación intelectual*, el líder estimula a los miembros de su equipo a pensar y a solucionar los posibles errores.

*Consideración individualizada*, cada miembro del equipo es visto de forma individual, en este aspecto es muy importante la inteligencia emocional, ya que permite una mejor relación.

*Inspiración y motivación*, el líder busca la forma de motivar e inspirar a su equipo.

*Influencia idealizada*, los seguidores ven a su líder como un ejemplo a seguir.

Al liderazgo transformacional se le relaciona con el liderazgo carismático.

Weber (1924-1947), es el autor del liderazgo carismático, el define carisma como “*la cualidad de una personalidad individual en virtud de la cual es colocada aparte de los hombres ordinarios y que se le asume dotada con energías o cualidades superiores o excepcionales*”.

El liderazgo carismático se caracteriza por ser una persona segura de sí misma y con poder influenciable en los demás. Además, consigue transformar la organización a través de las siguientes etapas:

1. El líder es capaz de localizar las carencias, sentir la necesidad de reformular la visión.
2. Debe de transmitir la nueva visión y convencer a su equipo de la necesidad del cambio.
3. Debe de transmitir confianza a su equipo.
4. Lograr que los subordinados se motiven y realicen las tareas de manera más eficaz para lograr el objetivo.

### ➤ **Liderazgo del siglo XXI**

Trabajar con un buen líder es fundamental en las organizaciones. Actualmente nos encontramos en un entorno muy cambiante, donde la sociedad, la tecnología, entre otros se encuentran en constante evolución.

### Daniel Pink

Conforme hemos ido evolucionando han ido surgiendo nuevos pensadores uno de ellos es Daniel Pink en su libro *“La sorprendente verdad sobre qué nos motiva (2010)”* remarca la naturaleza del ser humano con el hecho de trabajar. Dicho autor remarca que la forma más eficaz de motivar a los individuos es intrínsecamente. Para conseguir esta motivación se necesita:

*Autonomía*, poder dirigir los propios comportamientos.

*Maestría*, desear ser mejor en lo que nos gusta, sentirse satisfecho en el trabajo provoca superarse así mismo.

*Propósito*, tener objetivos alcanzables.

### Simon Sinek

Simon Sinek (1973), escritor del best-seller *“Empieza con el porqué”* y creador del círculo dorado, es referente en los líderes que buscan su propósito.

El modelo círculo dorado propone conocer los objetivos. Bajo esta premisa la empresa debe centrarse en cómo lograrlos. Dicho esto, sería conveniente responder a las tres preguntas:

- What?
- How?
- Why?

Respecto a las preguntas, la mayoría de las empresas saben responder a la pregunta “what?”, a medida que van resolviéndolas se vuelve más complejo, ya que implica conocer correctamente todos los procesos. La dificultad viene dada por la tercera duda “Why?”. Esta cuestión encaja con el propósito empresarial.

Este enfoque se le denomina desde afuera hacia dentro del círculo, pero no conlleva al éxito, Simon Sinek recalca la importancia de realizar un enfoque totalmente al revés del anterior, es decir, desde dentro hacia fuera del círculo.

### El liderazgo del modelo del Capitalismo consciente

Nielsen en 2015, realizó el estudio Global Corporate Sustainability Report, en el cual concluyó que el 66% de los consumidores pagarían más por los productos realizados de forma responsable.

John Mackey (1953) y Raj Sisodia (1958), son los fundadores del capitalismo consciente, este nuevo movimiento pretende motivar a los líderes y modificar los propósitos en los negocios para conseguir recuperar la esencia y mejorar la vida de todos los grupos de interés.

Los 4 principios del capitalismo consciente son:

*Propósito.* Los negocios conscientes plantean sus objetivos de manera que no solo generen una rentabilidad para la empresa, sino que van más allá.

*Liderazgo.* El líder apoya, respeta y confía en su equipo.

*Cultura.* Los valores principales de las empresas conscientes son la responsabilidad, igualdad, transparencia etc.

*Stakeholders.* Las empresas deben de aportar valor a toda la sociedad desarrollando estrategias “win to win”.

#### Bob Champan

Bob Champan defiende el modelo de liderazgo consciente, en su libro *‘Todo el mundo es importante’* (2020). Él plantea una innovación en los negocios orientándolos hacia el factor humano y remarcando la importancia de tratar a los empleados como si fueran de la familia.

### **1.3 Tipos de líderes por Daniel Goleman**

Daniel Goleman (1946), es un reconocido psicólogo y periodista que centra su investigación en la mejora del desarrollo personal y profesional.

Personalmente Goleman ha sido toda una revolución e inspiración para mí. El primer libro que ley escrito por él fue *‘Cómo ser un líder ¿Por qué la inteligencia emocional sí importa?’*. Dicho autor recoge 6 tipos de líderes y remarca la ventaja de ser flexible a la hora de liderar el equipo.

#### **1.3.1 Estilo visionario**

El perfil visionario se caracteriza por la manera en la que motiva a su equipo, remarcándoles que su trabajo se complementa con la visión de la empresa. Los miembros

del equipo se sienten realizados, debido a que son conocedores de la importancia de su labor.

Por otro lado, el líder visionario marca el objetivo final, pero proporciona a los empleados la libertad de diseñar el medio para lograrlo.

### ***1.3.2 Estilo coach***

Este tipo de liderazgo se basa en identificar las fortalezas y debilidades de los miembros de su equipo. Identificar estas variables permite al trabajador ser conocedor y mejorar.

Se conoce que estos líderes delegan y proponen tareas desafiantes a su equipo para que puedan crecer tanto personalmente como en el ámbito laboral.

Este tipo de liderazgo no tiene sentido si se trata de un equipo sin aspiraciones ni ganas de aprender.

### ***1.3.3 Estilo democrático***

Líder democrático se caracteriza por tener en consideración a todos los miembros del equipo. Para lograr un buen ambiente laboral, el líder realiza multitudes de reuniones donde los empleados pueden expresar sus opiniones, además el líder conoce a su equipo y sabe cómo motivarlos al máximo.

Este líder tiene una visión muy realista a la hora de saber si se va a lograr o no los objetivos.

### ***1.3.4 Estilo coercitivo o autoritario***

Los directivos que lideran a través de este perfil se rigen en la disciplina. Por este motivo, el líder autoritario utiliza directrices muy precisas sin tener en cuenta a los miembros de su equipo. Además, la no realización de la tarea o la mala ejecución tienen consecuencia. Por lo general, los trabajadores se sienten desmotivados y pierden el sentimiento de propiedad.

### ***1.3.5 Estilo afiliativo***

Los líderes afiliativo se focalizan en el liderazgo positivo, creando una armonía entre los miembros del equipo. Se basa en la creación de lazos emocionales.

Esto conlleva que haya mucha comunicación y lluvias de ideas. Ofreciéndoles muchas herramientas como son los feedbacks.

### ***1.3.6 Estilo que marca la pauta o timonel***

El perfil timonel se centra en las pautas para alcanzar los objetivos. En general, considera que, si él es capaz de realizar las tareas sus trabajadores también son aptos para seguirlo al mismo nivel. Esta forma de liderar rompe al equipo y provoca que no trabajen cómodos e incluso llegan a desmotivarse.

Además, estos directores no son buenos guiando, es decir, mentalmente tienen muy claro cómo realizar todo, pero no saben transmitirlo, provocando un desconcierto en el equipo.



ESTILOS DE LIDERAZGO			
ESTILO DE LIDERAZGO	CÓMO CONSTRUYE RESONANCIA	IMPACTO EN EL AMBIENTE DE TRABAJO	CUÁNDO RESULTA APROPIADO
VISIONARIO	Guía al personal un sueño compartido	El más fuertemente positivo	Cuando el cambio requiere una nueva visión, o cuando se necesita una dirección clara
ENTRENADOR	Conecta lo que uno quiere con los objetivos del grupo	Muy positivo	Para ayudar a un empleado a contribuir con eficacia al grupo
ASOCIATIVO	Valora las aportaciones personales y obtiene compromiso a través de la participación	Positivo	Para curar diferencias en un grupo, motivar en épocas de éxito o fortalecer conexiones
DEMOCRÁTICO	Valora las aportaciones personales y obtiene compromiso a través de la participación	Positivo	Para crear grupo o consenso, o para obtener sugerencias de los miembros del equipo
QUE MARCA LA PAUTA	Establece desafíos y metas atractivas	Con frecuencia muy negativo, porque se emplea mal	Para conseguir grandes resultados de un equipo competente y con talento
COERCITIVO	Alivia los temores dando una dirección clara en una emergencia	Con frecuencia muy negativo, porque se emplea mal	En época de crisis, para cambiar una mala situación

Tabla 1. Resumen de los 6 estilos de liderazgo (Fuente: Goleman, D. (2018). *Cómo ser un líder ¿Por qué la inteligencia emocional sí importa?*)

#### **1.4 Líder resonante**

En la obra de Goleman, D. Boyatzis, R., y McKee, A. (2002) *El líder resonante crea más: El poder de la inteligencia emocional*, detalla la clave del liderazgo resonante. Este estilo se basa en los pilares de la inteligencia emocional, en comprenderse a uno mismo y a los demás, las personas con este perfil conectan con los trabajadores y los enfoca hacia la positividad.

Los estilos: visionario, coaching, afiliativo y democrático son considerados estilos resonantes.

Cuando el líder no sabe movilizar a su equipo hacia la positividad, sino que se rige en la negatividad se le denomina líder disonante, este modelo genera emociones adversas al otro estilo.

Los estilos disonantes son los denominados timonel y autoritario.

Para los autores los buenos directores son aquellos que tienen “*flexibilidad a la hora de cambiar de estilo según la necesidad.*” Lo cual implica tener asumido el objetivo a conseguir y un gran conocimiento de los perfiles de sus subordinados.

Por supuesto, conocer a un líder que tenga en su repertorio los 6 estilos no es fácil.

## INTELIGENCIA EMOCIONAL

“Las emociones negativas intensas absorben toda la atención del individuo, obstaculizando cualquier intento de atender a otra cosa.”

*Daniel Goleman*

El término inteligencia emocional lo podemos abarcar desde dos perspectivas, la inteligencia y la emoción, por ello creemos conveniente remarcar los puntos principales de ambos conceptos.

### 2.1 Inteligencia

Inteligencia proviene del latín *intelligentia*, la cual deriva de *inteligere*. Según la Real Academia Española, el término inteligencia es “*la facultad de la mente que nos permite aprender, entender, razonar, tomar decisiones y formar una idea.*”

Howard Gardner (1983) centró su investigación en la teoría de las inteligencias múltiples. Dicho autor diferenció y definió 8 tipos de inteligencia. No obstante, se pueden desarrollar de forma diferente en cada individuo. A continuación, daremos una explicación de las diversas tipologías.

#### 2.1.1 Tipos de inteligencia

*Inteligencia lingüístico-verbal*, consiste en dominar el lenguaje y poder comunicarse de manera efectiva a través de cualquier vía.

Los individuos con esta capacidad suelen dedicarse a oficios de escritores, periodistas, actores, políticos.

*Inteligencia lógica-matemática*, se asocia en las personas con una rapidez a la hora de realizar cálculos y razonar. Son rápidos a la hora de solucionar problemas.

Estos individuos, se suelen dedicar a la ciencia, economía, matemáticas, etc.

*Inteligencia espacial*, se basa en la observación, son personas que se fijan en los detalles y son capaces de percibir la imagen con mucho detalle.

Arquitectos, fotógrafos etc. Tienen esta habilidad.

*Inteligencia corporal cenestésica*, las habilidades de este tipo, se basa en la técnica corporal y motrices, es decir, son capaces de expresar mediante el cuerpo,

*Inteligencia musical*, como bien se titula, son las personas con la habilidad de crear y estudiar música.

*Inteligencia interpersonal*, se focaliza en los sentimientos y en las relaciones con los demás. Esto provoca que sean hábiles a la hora de enseñar.

*Inteligencia intrapersonal*, se trata de personas con unas metas en la vida muy marcadas, muy críticos con ellos mismo. Esta inteligencia permite al individuo conocer a la perfección.

*Inteligencia naturalista*, es aquella que puede diferenciar los diferentes elementos de nuestro entorno, es decir, animales, vegetales etc. Este tipo de inteligencia es vital, ya que nos sirve para sobrevivir.

Bien es cierto que Gardner (1983) recalca la posibilidad de poseer todas las inteligencias. Sin embargo, terminamos predominándonos más un estilo que otro.

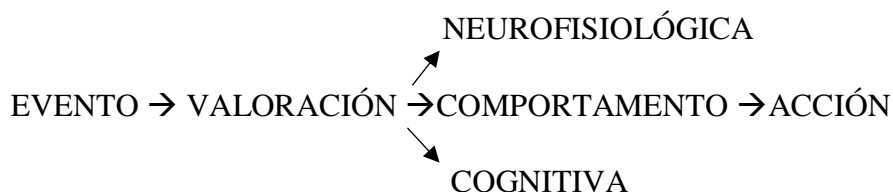
Lo importante de esta teoría es la noción de la cognición humana como procesos semejantes y relativamente independientes.

## 2.2 Emociones

Las emociones humanas son reacciones que mostramos con nuestro cuerpo en diversas situaciones. Se originan a través de las vivencias y de la manera en que percibimos las cosas.

Comprender y gestionar las emociones nos proporciona información muy interesante para conocernos mejor y ser consciente de nuestras necesidades.

Las emociones las podemos esquematizar:



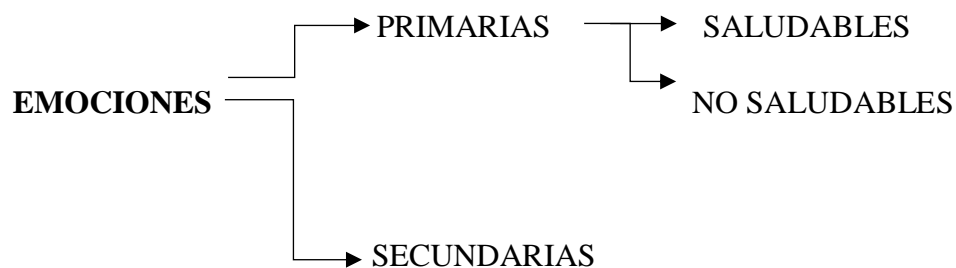
La *neurofisiológica* es la respuesta con taquicardia, sudoración, rubor etc. Estas son acciones involuntarias, las cuales no podemos controlar, pero si podemos trabajarlas con ejercicios de relajación.

El *comportamiento* es la demostración de las emociones que está viviendo el individuo en ese momento. Mediante expresiones faciales, tono de voz etc. Esto se puede aprender a controlar con el tiempo, además ayuda a la persona a madurar.

La *cognitiva* es lo que conocemos como sentimiento. Los seres humanos somos capaces de sentir miedo, amor, rabia, tristeza y otras emociones explicada posteriormente.

### 2.2.1 Tipos de emociones

Existen diferentes modos para clasificar los tipos de emociones, la analizada a continuación es formulada por Lazarus (1991):



Las **emociones primarias** son aquellas que conocemos como la ira, el amor, la tristeza etc. Surgen de manera imprevista, esto provoca que nuestro estado de ánimo se vea modificado.

Podemos observar que Lazarus clasifica las emociones primarias en dos:

*Las saludables*, son las emociones que ocurren de manera inmediata debido a la situación actual y por lo que tienen que cubrir una necesidad.

- Miedo nos alerta del peligro.
- Sorpresa aumenta nuestras experiencias, adquirimos nuevas informaciones.
- Tristeza este sentimiento nos indica la perdida de algo.
- Enfado surge cuando el individuo llega a su tope.
- Asco, se reacciona de esa manera cuando algo no te gusta.

- Alegría, cuando la persona alcanza su objetivo o le sucede algo bueno.

*No saludables* son las emociones que dan respuestas a aquellas situaciones vividas que han dejado marcada a la persona de forma negativa.

Las **emociones secundarias** se centran en los recursos que los individuos van adquiriendo con el tiempo a través de enfrentarse a las diferentes situaciones de la vida.

Las estrategias que se abordan en la teoría de Lazarus son:

*Estrategias orientadas al problema*, actos cognitivos que usamos para situaciones de estrés o agobio.

*Estrategias orientadas a la emoción*, estas tácticas están dirigidas a modificar la forma en la que percibimos las situaciones.

### 2.3 Inteligencia emocional

Es evidente que el mundo laboral está en continua evolución. A día de hoy la contratación de los individuos, los despidos o los ascensos se analizan con otros parámetros como el modo en que se relacionan con los demás y con ellos mismos.

Daniel Goleman popularizó la inteligencia emocional con su publicación “Emotional Intelligence en (1995).”

Este autor define este concepto como *“La capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones”*

A pesar de que Goleman divulgó el concepto, no fue el primero en hablar sobre ello, ya que ya existían estudios de otros autores:

- David Wechsler (1896) psicólogo reconocido por su desarrollo en las escalas de inteligencia: la Wechsler Adult Intelligence Scale (WAIS) y la Wechsler Intelligence Scale for Children (WISC).
- Howard Gardner con su teoría múltiple (1983), explicada anteriormente en la tesis.
- Salovey y Mayer en (1990), pioneros en la explicación del término de inteligencia emocional y su actuación en los individuos.

### **2.3.1 Modelo de Salovey y Mayer**

Salovey y Mayer (1990) son pioneros del término conocido como inteligencia emocional y su manifestación en las conductas de las personas.

Ambos definen la IE como «*la habilidad de las personas para percibir (en uno mismo y en los demás) y expresar las emociones de forma apropiada, la capacidad de usar dicha información emocional para facilitar el pensamiento, de comprender y razonar sobre las emociones y de regular las emociones en uno mismo y en los demás*».

(Mayer, Salovey y Caruso, 2000; Mayer y Salovey, 1997, 2007) es una de las formulaciones que se toma como referencia. En ella estructuran la IE en 4:

*Percepción emocional:* Las personas deben de ser capaces de identificar las emociones propias y ajenas.

*Facilitación emocional del pensamiento:* Las emociones priorizan el pensamiento y dirigen la atención a la información importante.

*Comprensión emocional:* Capacidad de entender la información emocional.

*Regulación emocional:* Capacidad de gestionar las emociones ya sean las nuestras propias o la de los demás moderando las negativas y amplificando las positivas.

### **2.3.2 Modelo de Daniel Goleman**

Goleman integra en su estudio de la IE, autores como Tice y Bausmeister (1993), por su análisis en los sentimientos de culpa y obsesión, Seligman (1990) debido a su optimismo, Csikszentmihalyi (1990) por la creatividad y Le Doux (1986, 1993, 1996) por su estudio en el control de las emociones.

Daniel Goleman, clasifica la IE en 5 componentes relacionados con la inteligencia emocional:

- Autoconciencia Emocional
- Autorregulación Emocional
- Motivación
- Empatía
- Habilidades Sociales

*Autoconciencia Emocional*, nos permite diferenciar y conocer nuestras emociones. Esta cualidad nos permite saber gestionar la manera correcta en la que debemos reflejar nuestras emociones.

*Autorregulación emocional*, consiste en controlar nuestros impulsos, manejar nuestras emociones de forma correcta sin que nos desestabilicemos, pudiendo adaptarnos a nuestro entorno.

*Motivación*, consiste en fijarnos una meta de manera que podamos satisfacer una necesidad o deseo, de esta manera nos enfocamos con energía y nos afectan de otra manera los contratiempos sacando siempre la parte positiva de la vida.

★ *Empatía*, ponerse en el lugar del otro. A mi parecer un componente fundamental para la vida y todo ser humano debería de trabajar en esta cualidad. Esto nos permite entender las emociones de los demás y saber cómo tratar a la persona.

*Habilidades sociales*, nos permite relacionarnos mejor con nuestro entorno.

Desde su estudio en 1995, Goleman ha ido modificando los componentes nombrados anteriormente. En la actualidad Goleman ha unificado varios términos como la motivación dentro de la autorregulación, el aprovechamiento de la diversidad se integra en el campo de la empatía y la reformulación del nombre de algunos componentes. (Boyatzis, Goleman y Rhee, 2000; Goleman, 2001).

### **2.3.3 Modelo de Bar-on**

Reuven Bar-on psicólogo y pionero en la medición de la inteligencia emocional. En 1985 acuñó el Cociente Emocional CE (Emotional Quotient EQ) en uno de sus estudios. Posteriormente con la publicación de Salovey y Mayer en 1990, Bar-on modificó el EQ integrándole el concepto de inteligencia formulando el Emotional Quotient Inventory (EQ-i).

Él define la inteligencia emocional como “*la capacidad de entender y encaminar nuestras emociones para que estas trabajen para nosotros y no en contra, lo que nos ayuda a ser más eficaces y a tener éxito en distintas áreas de la vida*”.

El modelo de Bar-on se basa en 5 componentes, los cuales cada uno contiene 3 perspectivas, estableciendo un total de 15 resultados. (Se puede observar en la figura 5).



Los individuos que realizan la herramienta obtienen su “fotografía emocional” esto permite a la persona conocer sus áreas emocionales y poder mejorar aquellas que lo necesiten.



Figura 5. Modelo de Reuven Bar-on (Fuente: file:///C:/Users/andrea/Documents/4t/tfg/8-Anexo%203.%20Art%C3%ADculo%20Inteligencia%20emocional%20-%20MRC.pdf)

## 2.4 La emoción en el contexto grupal

Para tratar de entender este apartado debemos de destacar, primero, el concepto de equipo. Un equipo es aquel formado por un grupo de personas que tienen un mismo objetivo y buscan la forma de lograrlo.

También cabe subrayar el entorno cambiante en el que nos encontramos y la necesidad de adaptación a las nuevas circunstancias. Por ese mismo motivo es tan importante saber trabajar en equipo.

Un equipo está formado por el líder y sus miembros, para que sea productivo y eficaz deben de cumplir lo siguiente:

- Aplicar unos criterios de calidad, planificación y ajustarse a unos tiempos para poder ser eficaces en su labor.
- Comunicación, fomentar la libertad de expresión de todos los miembros.

- Ser consciente de las aportaciones de todos los integrantes.

Ahora bien, cada miembro del equipo debe de tener asumido su rol. Belbin (1926), remarcó 9 comportamientos que los empleados muestran durante su jornada laboral. Identificar estos roles, nos permite gestionar de manera más óptima las fortalezas y debilidades de cada uno. Una vez el equipo es consciente de estos factores pueden ser más eficaces y repartirse las tareas en relación a los resultados obtenidos.

A continuación, en la figura 6 podemos observar un resumen de los roles nombrados anteriormente.

Rol de Equipo		Contribución	Debilidad Permitida
<b>Cerebro</b>		Creativo, imaginativo, librepensador. Genera ideas y resuelve problemas difíciles.	Ignora los incidentes. Demasiado absorto en sus pensamientos como para comunicarse eficazmente.
<b>Investigador de Recursos</b>		Extrovertido, entusiasta, comunicativo. Busca nuevas oportunidades. Desarrolla contactos.	Demasiado optimista. Pierde el interés una vez que el entusiasmo inicial ha desaparecido.
<b>Coordinador</b>		Maduro, seguro de sí mismo, identifica el talento. Aclara las metas. Delega bien.	Se le puede percibir como manipulador. Se descarga de trabajo personal.
<b>Impulsor</b>		Retador, dinámico, trabaja bien bajo presión. Tiene iniciativa y coraje para superar obstáculos.	Propenso a provocar. Puede ofender los sentimientos de la gente.
<b>Monitor Evaluador</b>		Serio, perspicaz y estratega. Percibe todas las opciones. Juzga con exactitud.	Carece de iniciativa y de habilidad para inspirar a otros. Puede ser excesivamente crítico.
<b>Cohesionador</b>		Cooperador, perceptivo y diplomático. Escucha e impide los enfrentamientos.	Indeciso en situaciones cruciales. Evita las confrontaciones.
<b>Implementador</b>		Práctico, de confianza, eficiente. Transforma las ideas en acciones y organiza el trabajo que debe hacerse.	Inflexible en cierta medida. Lento en responder a nuevas posibilidades.
<b>Finalizador</b>		Esmerado, concienzudo, ansioso. Busca los errores. Pule y perfecciona.	Tiende a preocuparse excesivamente. Reacio a delegar.
<b>Especialista</b>		Entregado, independiente, con intereses limitados. Aporta cualidades y conocimientos específicos.	Contribuye sólo en áreas muy limitadas. Se explaya en tecnicismos.

Figura 6. Descripción resumen de los roles de equipo (Fuente: <https://es.slideshare.net/yurisl/belbines-descripcion-resumen-de-los-roles-de-equipo>)

Antiguamente los estudios se centraban en el análisis de los rendimientos individuales, son en los estudios relativamente más recientes que analizan las emociones grupales. Cabe destacar que el motivo es debido a la complejidad de analizar la inteligencia emocional en equipos. Druskat & Wolff (2001), así lo colaboran.

#### ***2.4.1 La inteligencia emocional y el liderazgo***

Briefy Weiss (2002) enlazaron el liderazgo con las emociones, aunque no fueron los únicos investigadores que identificaron esta unión. Kellet, Humphrey, y Sleeth, (2002), relacionaron la empatía componente de la IE, con el rol del líder y Wolff, Pescosolido y Druskat (2002) citaron que la empatía era la base de las conductas del liderazgo.

Newcombe y Ashkanasy (2002), aportaron evidencias sobre la importancia en las expresiones emocionales de los líderes. Dichos autores, verificaron que las expresiones no verbales, posturas corporales o miradas influyen en los miembros del equipo. Inclusive pueden llegar a ser más determinantes que el contenido del mensaje.

Por otro lado, Lewis (2000), demostró que la expresión negativa de un líder tiene como respuesta una acción negativa en su equipo. Si los seguidores observan al líder nervioso, ellos tomarán la misma acción a la hora de realizar la tarea.

En un estudio cualitativo de Pescosolido (2002), manifiesta la idea de los líderes como organizadores de las emociones de su equipo; a través de interpretar las situaciones y saber que emoción es más acorde. Autores como McColl-Kennedy y Anderson (2002), también expusieron la idea.

Queda evidenciado que estos autores nos muestran el vínculo entre la IE y el liderazgo, a pesar de no tener resultados 100% concluyentes debido a que no existen herramientas oficiales que midan la IE.

## COVID-19

Cada año, se abren miles de negocios: tiendas de ropa, hoteles, etc. La dificultad de ello es la incerteza del empresario para conocer si su proyecto será un éxito o un fracaso. Dicha incerteza se debe a los factores no controlables. Actualmente los empresarios lo están viviendo con la pandemia mundial del covid-19.

¿Qué es un coronavirus?

Los coronavirus provienen de la familia del virus y pueden afectar tanto a los animales como a los humanos. El virus más reciente se le denomina COVID-19.

¿Qué es el COVID-19?

La Covid-19 es un virus que provoca una serie de patologías como la fiebre, cansancio y tos seca. Alrededor del 80% de la población afectada suelen padecerlo levemente y 1 de cada 6 desarrolla la enfermedad de manera más grave afectando a la respiración.

Las personas mayores y las que padecen otro tipo de enfermedad son consideradas de mayor riesgo.

¿Cómo se propaga la COVID-19?

El virus se propaga a través de las gotículas de las personas infectadas que salen disparadas de la nariz o boca y son inhaladas o caen sobre los objetos que son tocados por las personas sanas.

¿Cómo se puede proteger del contagio y prevenir la propagación?

- Lavarse las manos con frecuencia.
- Mantener una distancia entre las personas.
- No tocarse la nariz, boca y ojos.
- Mantener una buena higiene respiratoria.

El primer caso de covid-19 tuvo lugar en diciembre de 2019. Actualmente se están desempeñando diversos estudios alrededor de todo el mundo para la creación de la vacuna.

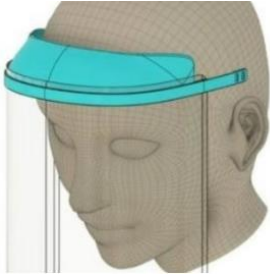



La realidad de la enfermedad es su rápida propagación, es por este motivo que se tomaron medidas extraordinarias en los países declarando el estado de alarma. La repercusión del covid-19, provocó una crisis sanitaria que desembocará en una económica, debido al cierre temporal de las organizaciones como medida de prevención.

### ***3.1 Medidas de higiene en las tiendas de ropa debido al Covid-19***

Uno de los sectores más afectados por la COVID-19 es el textil y es por ello que deberá de adaptarse a la nueva situación. Las tiendas deberán de pensar y ejecutar medidas de higiene y salud para sus propios trabajadores y clientes.

Es por ello que he considerado interesante realizar una lluvia de ideas entre los trabajadores de las tiendas OKEY.

La lluvia de ideas consiste en una técnica grupal en la cual los miembros del equipo aportan ideas sobre un tema, en este caso sobre las medidas que se deberían de tomar a causa del covid-19.

LLUVIA DE IDEAS	
	<p><b>Mascarilla de plástico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso-&gt; Trabajadores</li> <li>- Función:</li> <li>· Proteger</li> <li>· Comodidad</li> <li>· Reutilizables</li> <li>· Permite cercanía con el cliente debido a la visibilidad de la cara</li> <li>· Permite usar técnicas de venta como la sonrisa</li> <li>· Comodidad para el trabajador</li> </ul>
	<p><b>Guantes de plástico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso -&gt; Trabajadores y clientes</li> <li>- Función:</li> <li>· Proteger</li> </ul>
	<p><b>Gel desinfectante</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso-&gt; Trabajadores y clientes</li> <li>- Función:</li> <li>· Proteger</li> </ul>
<p>Establecido por el gobierno</p>	<p><b>Aforo reducido</b></p>
	<p><b>Probadores con puerta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Función:</li> <li>· Seguridad a la hora de desinfectar</li> </ul>


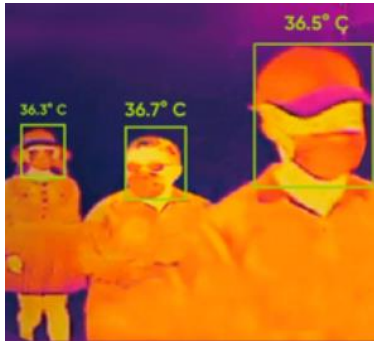

	<p><b>Caja registradora automática</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Función:</li> <li>· Proteger a los trabajadores de contagio</li> <li>· Seguridad del empresario ya que evita descuadres de caja y errores en los cambios</li> </ul>
	<p><b>Cámara Termográfica de detección de fiebre</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Función:</li> <li>· Detectar las personas con fiebre</li> </ul>
	<p><b>Máquina de ozono</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Función:</li> <li>· Desinfectar</li> </ul>

Tabla 2. Lluvia de ideas: Medidas contra el Covid-19



### 3.2 Medidas tomadas por Vidal Grup

Las medidas fueron aportadas por la empresa Vidal Grup.



#### MEDIDAS DE PREVENCIÓN ANTE EL COVID'19

- Si te encuentras mal, con fiebre, tos, has perdido el olfato o el gusto, ve al médico.
- Ir al trabajo preferiblemente andando o en coche particular.
- Mantén siempre distancia de 2 m entre personas.
- Lávate los manos de manera frecuente o usa gel hidroalcohólico
- Si usas el transporte público, lleva mascarilla y guantes.
- Toca el Mínimo posible de superficies
- Evita tocarte la cara.



#### HIGIENE DE MANS Tècnica del rentat de mans amb sabó. De 40 a 60 segons.



## **Fase 0 de desconfinamiento**



- Aforo máximo tienda: Un cliente por vendedor.
- El cliente tendrá a su disposición:
  - gel hidroalcohólico en la entrada y en la caja.
  - Papelera con bolsa de plástico.
  - Guantes para ofrecer en caso de que no lleven.
- El cliente debe usar de manera obligatoria: Mascarillas y guantes
- Distancia mínima entre personas: 2 m.
- Horario prioritario para mayores de 65 años: de 10 a 11.
- Los clientes no pueden usar el WC de la tienda.
- Los vendedores se cambiarán de ropa diariamente, y la lavarán.
  
- Limpieza de las instalaciones:
  - La tienda se limpia 2 veces al día: Por la mañana antes de abrir y a mediodía. Limpiar las superficies de trabajo, el suelo con fregona (agua y producto de limpieza) y probadores.
  - Los probadores se limpiarán después de cada uso: Con papel de un solo uso y producto de limpieza, pasar por cristales, mango de puerta si la hubiera y silla. Pasar fregona con agua y producto de limpieza por el suelo.
- Higienización de la ropa a la venta:
  - Ropa probada y no comprada: Le pasamos la vaporeta antes y después (de manera visible al cliente).
  - Ropa devuelta por el cliente: La tendremos 48 h en cuarentena.

- Lavarse las manos antes y después de fichar.
- Hacer uso de los guantes y mascarilla mientras atendemos a los clientes.  
Hacer uso de pantalla protectora durante toda la jornada de trabajo.
- En la caja, si es necesario compartir algún objeto con el cliente (bolígrafo, papel, bolsa ...) siempre con guantes. Datafono: Tocar con guantes, desinfectar después de cada uso.

## **MARCO EMPÍRICO**

## METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

A lo largo de la parte teórica hemos analizado los temas de liderazgo e inteligencia emocional. En el presente capítulo se expone el trabajo de campo realizado en las tiendas OKEY pertenecientes a Vidal Grup.

La finalidad de la investigación era comprobar que la teoría de liderazgo de Goleman se podía ver reflejada en las responsables de tiendas e identificar los perfiles de cada una. El motivo era contrastar la posible relación entre la aplicación de los estilos, la vinculación con su equipo y los resultados obtenidos.

Por último, se expone los objetivos e hipótesis del estudio y la metodología usada para confirmar o desmentir dichas hipótesis. La metodología comprende:

- Análisis documental: Análisis y descripción de la empresa
- Definición de hipótesis
- Identificación de la muestra
- Cuestionario, KPIs y evaluación de los trabajadores

### 4.1 Empresa Vidal Grup

En primer caso, debemos remitirnos a conocer la compañía analizada, Vidal Grup. Se trata de un proyecto familiar fundado en el siglo XIX. La empresa es creada por Petronilla Casanova. Su hija, Madrona Gombau fue la encargada de dar un giro al negocio y reorientarse hacia la creación de ropa confeccionada, ya que anteriormente se dedicaban a la producción de gorras e impermeables.

Sin embargo, el gran cambio tuvo lugar con el actual equipo. Dicha modificación se debió a la ampliación del negocio por todo el territorio catalán y su diversificación en las líneas de negocio marcando tendencia.

En la actualidad la empresa integra 27 tiendas, +150 empleados y una facturación de 20M, estos factores colocan la empresa entre los 10 primeros grupos de retail textil en Cataluña.

Cabe destacar los tipos de tiendas de la compañía:

*Tiendas propias:* Se caracterizan por tener exquisito tanto a la hora de seleccionar el producto como en el servicio a sus clientes. Vidal Home, Selecta Vidal... son ejemplos de tiendas.

*Tiendas franquicia:* Marcas como: Only, DC Shoes, Levis... Han contado con la empresa Grup Vidal para la gestión de sus mercancías.

El objetivo de la empresa es: *‘Todos los departamentos del grupo están enfocados a seguir la misma directriz: escuchar al cliente y saber que podemos ofrecerles para hacerle sentir único.’*

#### **4.2 Objetivos de investigación e hipótesis**

En la parte teórica se observó la importancia de saber transmitir nuestras emociones y saber interactuar con los demás, en el rol del líder.

Desde hace 3 años trabajo como comercial en una de las tiendas de Vidal Grup, OKEY Mollet. Como vimos en el apartado anterior la empresa integra 27 tiendas repartidas en el territorio catalán, de las cuales 4, son OKEY:

- OKEY Mollet
- OKEY Badalona
- OKEY Vic
- OKEY Finestrelles

Gracias a la empresa he adquirido valores importantes como: la constancia, la inteligencia emocional y el liderazgo ya que me dieron y me siguen dando las herramientas necesarias para desempeñar dichas cualidades.

La empresa establece tres objetivos principales anuales:

- Objetivo temporada de verano, del 1 de marzo al 31 de agosto.
- Objetivo temporada de invierno, del 1 de septiembre al 28/29 de febrero.
- Objetivo anual, consiste en superar los objetivos de ambas temporadas.

De acuerdo a los objetivos, podemos observar que la duración de cada temporada consta de 6 meses, dichos meses establecen un presupuesto diferente que el equipo de cada comercio debe de alcanzar. Cada mes superado, ya sea individualmente (trabajador) o por tienda, es recompensado en forma de comisión (cada miembro lo cobrara según su cargo y sus horas trabajadas). Del mismo modo, funciona el objetivo anual, es decir, si logran superar ambas temporadas son gratificados.

Con el fin de que la empresa pueda analizar si las estrategias planteadas son eficaces y rentables es necesario integrar los indicadores denominados KPIS explicados más adelante.

En este sentido, resulta interesante analizar las diferentes encargadas (líderes) de las tiendas OKEY y su influencia. Esta influencia podría venir denominada como el fenómeno conocido como “contagio emocional”, este hace referencia al estado de animo de una persona hacia otra, en este caso el estado de animo de la encargada hacia su equipo (Barsade y Gibson, 1998; Hatfield et al., 1992, 1994).

De acuerdo a la clasificación de tipos de líderes entendida en el trabajo basado en (“El líder resonante crea más” de Daniel Goleman y Richard Boyatzis) queremos saber que perfiles son más idóneos a la hora de liderar una tienda. De ahí que formulemos las siguientes hipótesis.

H1: Se identifica un estilo de liderazgo diferente en cada tienda.

H2: Los 4 comercios tienen un mismo perfil de líder.

Otro termino estudiado en la tesis es la inteligencia emocional, la cual se entiende como la autopercepción de las emociones y de las conductas (Petrides y Furnham, 2000, 2001). Por ello suscita interés saber si la inteligencia emocional del líder influye en el estado de emoción de su equipo, por eso nos planteamos las siguientes hipótesis:

H3. El estado de ánimo del líder influye en su equipo.

H4. El estado de ánimo del líder no influye en su equipo.

Como trabajadora de la tienda, considero que el papel de la encargada es fundamental ya que es el hilo conector para que todas las tareas se realicen de forma eficaz. A pesar de ello, hay otros parámetros incontrolables como las crisis y otros factores actualmente la pandemia del Covid-19 (crisis sanitaria que se produjo en 2020).

Por ello concluimos las siguientes hipótesis:

H5. La tienda tiene un equipo cohesionado, pero existen factores no controlables.

H6. La tienda no tiene un equipo cohesionado además existen factores que no pueden controlar.

Por último, nos parecía interesante investigar la relación de los conceptos estudiados con las ventas ya que el objetivo principal del negocio es generar beneficios.

H7. El rol del líder si influye a la obtención de los resultados

H8. El rol del líder no influye a la obtención de los resultados

#### 4.3 Muestra

SEXO ENCUESTADO:

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Femenino</b>	12	100
<b>Masculino</b>	0	0

Tabla 3. Sexo encuestado (Fuente: Creación propia)

Se puede observar que actualmente las tiendas OKEY cuentan con un equipo femenino. Anteriormente tenían miembros del género contrario, pero por diferentes motivos dejaron de formar parte.

RANGO DE EDADES:

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>18 a 30</b>	5	41.66
<b>31 a 40</b>	7	58.34

Tabla 4. Rango de edades (Fuente: Creación propia)

Observamos que en las tiendas OKEY hay variedad en la edad de los empleados. Este dato es interesante ya que podemos observar que la empresa busca trabajadores que les aporten sin restricción alguna.



## PUESTO DE TRABAJO

	Frecuencia	Porcentaje
<b>Encargada</b>	5	41.66
<b>Comercial</b>	6	50
<b>Coordinadora</b>	1	8.34

Tabla 5. Puesto de trabajo (Fuente: Creación propia)

Actualmente hay 1 encargada por tienda, salvo OKEY BDN que tienen 2, esto se debe a diferentes motivos como son:

- Horario
- Miembros en el equipo
- Localización

### 4.4 Tarea

Dado el estudio que pretendíamos realizar, decidimos analizar los KPIs y el método de evaluación a los trabajadores aportados por la empresa y un test de Goleman y Boyatzis.

#### Test

Después de investigar diferentes tipos de fuentes y ponernos en contacto con personas expertas en el tema como Valeria Sabater Zarzo (Anexo D), debido a la complejidad del tema, hemos comprobado que actualmente no se encuentran herramientas oficiales que midan la inteligencia emocional o exista algún tipo de cuestionario que permita identificar el tipo de líder que es cada persona, a pesar de ello y después de investigar varios test como el Bar-on, T. y Parker, J. D. A (2018) decidimos usar una adaptación del test “*El líder resonante crea más*” de Daniel Goleman y Richard Boyatzis. Esta prueba se realizó a todas las encargadas de las tiendas OKEY, a la coordinadora y a los trabajadores estos últimos respondieron el test según la imagen que tenían de su encargada.

Los parámetros seguidos en el estudio han sido los redactados a continuación:

1. Herramienta. Durante el desarrollo de la tesis se comprobó que a día de hoy no se tiene constancia de ningún tipo de herramienta oficial. A pesar de ello, contactamos con

Goleman para intentar obtener el cuestionario original de 54 preguntas, no se obtuvo respuesta.

2. Prueba técnica. El test utilizado está basado en Richard Boyatzis y Daniel Goleman, este último pionero en el tema de la inteligencia emocional. El test original de los autores se divide en 6 partes y cada una consta de 9 preguntas que se relaciona con los diferentes estilos de liderazgo, es decir, la prueba consiste en 54 preguntas.

En el estudio se ha utilizado una adaptación que consta de 20 preguntas donde se analiza los 6 estilos de líder, más 3 preguntas añadidas con la finalidad de obtener información, como se puede observar en el anexo A.

Por último, realizamos una segunda tanda de preguntas. El propósito eran comprobar la percepción de los trabajadores hacia sus líderes y la autopercepción de la encargada. En esta ocasión las preguntas realizadas fueron las siguientes:

#### Preguntas realizadas a los miembros del equipo

- Qué esperas de tu líder
- Puntos fuertes de tu líder
- Puntos a mejorar de tu líder

#### Preguntas realizadas a las encargadas

- Qué crees que esperan de ti, tu equipo
- Tus puntos fuertes
- Tus puntos a mejorar

Los objetivos que queríamos conseguir fueron los siguientes.

- Averiguar qué perfil de líder encontramos en cada tienda.
- Comprobar si los otros miembros del equipo reconocen el perfil de líder que les dirige.

3. Realización. Para poder realizar el estudio de manera más eficaz y rentable utilizamos Google Forms, este programa fue clave, ya que nos permitió hacer llegar el cuestionario y recibir las respuestas de todos los trabajadores de manera inmediata

## KPIs

KPIs son las siglas de Key Performance Indicators, son los indicadores de ventas para comprobar si la estrategia planteada es efectiva. Esta herramienta permite a la empresa diversas ventajas:

- Obtener información útil
- Trabajar con determinadas variables y resultados que obtenemos
- Analizar las estrategias planteadas
- Tomar decisiones

Actualmente existen todo tipo de herramientas especializadas en medir los KPIs la empresa utiliza los siguientes.

Nomenclatura utilizada en la figura 5.

**Ventas:** Cantidad total vendida por los trabajadores durante toda la temporada.

**Presupuesto:** Objetivo de venta de cada tienda.

**Margen:** Indicador que muestra el porcentaje de los ingresos netos.

**Beneficio bruto:** Valor que se origina al restar los ingresos y los gastos variables.

**Ticket medio en unidad:** Resultado de dividir el número de prendas vendidas totales durante un periodo de tiempo entre el número de tickets de ese mismo periodo marcado.

**Ticket medio por importe:** Resultado de dividir el importe de las ventas totales durante un periodo de tiempo entre el número de tickets de ese mismo periodo marcado.

**Unidades:** Suma de las prendas de ropa vendidas.

**Precio de venta medio:** Es un método de valoración, se obtiene a través del cálculo del valor medio de los productos que había en el inicio y de las entradas ponderadas según sus cantidades.

**Ratios de penetración:** Este indicador nos relaciona los clientes totales que compran del total de clientes que pasa por delante de la tienda.

**Ratios de conversión:** El ratio nos informa de los clientes que compran del total de clientes que entran dentro del comercio.

RESUM VENDA I TIQUET MIG PER PERIODE

Codi Llistat  
Data Emisió  
Pàg. 1 de 1

V015  
19-03-2020

Detall per Botiga ( Fact. + Cond. ) - Imports Amb IVA  
Període Actual: Entre 01/01/2019 y 31/12/2019  
Període Anterior: Entre 01/01/2018 y 31/12/2018

Els ratís es mantenen invariants si s'apliquen els filtres de línia de negoci i/o condicionals.

L.N.:

	VENDA				PRESSUPOST			MARGE			BENEFICI BRUT			
	ANT.	ACT.	DIF.	% DIF.	ACT.	DIF.	% PRES.	ANT.	ACT.	DIF.	ACT.	ANT.	DIF.	% BB
16 - OKEY VIC	377.180	441.472	64.292	17,05%	477.618	-36.147	-7,57%	50,64%	47,83%	-2,81%	174.519	157.864	16.655	10,55%
31 - OKEY BDN	706.681	678.013	-28.669	-4,06%	759.599	-81.587	-10,74%	50,00%	49,36%	-0,66%	276.571	292.042	-15.471	-5,30%
42 - OK MOLLET	393.858	411.197	17.339	4,40%	412.436	-1.239	-0,30%	51,99%	49,67%	-2,32%	168.805	169.231	-427	-0,25%
76 - OKEY FNTR	18.636	207.606	188.970	1.014,00%	435.874	-228.268	-52,37%	60,10%	52,82%	-7,28%	90.620	9.256	81.364	879,02%
TOTAL	1.496.355	1.738.287	241.933	16,17%	2.085.527	-347.240	-16,65%	50,81%	49,46%	-1,36%	710.514	628.393	82.121	13,07%

	TICKET MIG EN UN.			TICKET MIG EN IMP.			UNITATS			PREU VENDA MIG				RATIS PENETRACIÓ			RATIS CONVERSIÓ			
	ANT.	ACT.	DIF.	ANT.	ACT.	DIF.	ANT.	ACT.	DIF.	% UN.	REAL	OFERT	DIF.	% PVP	ANT	ACT	DIF	ANT	ACT	DIF
16 - OKEY VIC	1,44	1,42	-0,02	50,38	53,00	2,62	10.795	11.864	1.069	9,90%	37,21	48,64	-11,43	-23,50%	3,49%	5,11%	1,62%	10,97%	10,07%	-0,90%
31 - OKEY BDN	1,40	1,32	-0,08	47,30	48,09	0,78	20.892	18.590	-2.302	-11,02%	36,47	53,44	-16,97	-31,75%	5,32%	5,76%	0,44%	13,10%	10,16%	-2,95%
42 - OK MOLLET	1,53	1,55	0,03	48,10	47,91	-0,19	12.498	13.319	821	6,57%	30,87	47,45	-16,58	-34,94%	7,57%	8,21%	0,64%	17,54%	16,71%	-0,83%
76 - OKEY FNTR	1,26	1,39	0,13	81,38	58,91	-22,47	289	4.892	4.603	1.592,73%	42,44	47,91	-5,47	-11,42%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
TOTAL	1,44	1,41	-0,03	48,51	50,33	1,82	44.474	48.665	4.191	9,42%	35,72	49,83	-14,11	-28,32%	4,86%	5,86%	1,01%	13,35%	11,35%	-2,00%

	VARIACIÓ VENDA				VARIACIÓ BENEFICI BRUT											
	PREUS		UNITATS		PREUS/UN.		TOTAL		MARGE		VENDA		MARG./VEND.		TOTAL	
16 - OKEY VIC	24.514	(38,13%)	37.351	(58,10%)	2.428	(3,78%)	64.292		-10.254	(-61,57%)	25.415	(152,60%)	1.493	(8,97%)	16.655	
31 - OKEY BDN	55.290	(192,86%)	-77.866	(-271,61%)	-6.092	(-21,25%)	-28.669		-3.624	(-23,42%)	-11.694	(-75,59%)	-153	(-0,99%)	-15.471	
42 - OK MOLLET	-8.008	(-46,18%)	25.873	(149,22%)	-526	(-3,03%)	17.339		-7.877	(-1.845,82%)	7.118	(1.667,99%)	332	(77,83%)	-427	
76 - OKEY FNTR	-6.372	(-3,37%)	296.824	(157,07%)	-101.482	(-53,70%)	188.970		-12.493	(-15,36%)	82.485	(101,38%)	11.372	(13,98%)	81.364	
TOTAL	65.424	(38,12%)	282.182	(58,28%)	-105.673	(3,59%)	241.933		-34.248	(-23,72%)	103.324	(120,42%)	13.044	(3,30%)	82.121	

DW & Sistema Informacional

RESUM VENDA I TIQUET MIG PER PERIODE

Figura 7. KPIs de las tiendas OKEY (Fuente: Datos proporcionados por el Grup Vidal)

Con los resultados obtenidos por Grup Vidal se concluye que, a pesar de mejorar las ventas de 2018, salvo la tienda de BDN las tiendas OKEY no han superado el objetivo final. La tienda con mejores resultados es OKEY Mollet con una diferencia del -0.3% del presupuesto.

### **Evaluación a los trabajadores**

La evaluación a los empleados permite a la compañía y al propio trabajador identificar las fortalezas y debilidades, con la intención de mejorar y facilitar la obtención de los objetivos.

Es una herramienta muy útil que ofrece datos necesarios.

La empresa Vidal Grup evalúa a sus empleados al finalizar cada temporada a través del método 90° o evaluación realizada por los superiores. La encargada de la tienda es analizada por la coordinadora y los miembros del equipo son evaluados por la encargada. Esta actividad lo hacen a través de las plantillas insertadas en el anexo b y c.

Se puede observar que utilizan los métodos:

- Escala gráfica: Consiste en puntuar a la persona en distintos parámetros del 1 al 5 o del 1 al 10.
- Check-list: Se realizan preguntas las cuales se responde con un sí o un no.
- Gestión por objetivos: Se analizan si se han cumplido los objetivos establecidos.

Considero que el método utilizado por la empresa es correcto, ya que es corto y analiza los aspectos importantes y de forma clara.

Sin embargo y con el fin de aportar nuevas ideas al grupo, sería interesante realizar al mismo tiempo otro método de evaluación y atribuir nuevos parámetros a evaluar.

### Método de evaluación

La autoevaluación: el propio trabajador realiza la evaluación, de esta manera se activa la autocritica y permite ser más consciente de las fortalezas de uno mismo.

### Nuevos parámetros a evaluar

Preguntas abiertas

- Nombrar 3 situaciones que el empleado haya realizado bien durante la temporada.

- Nombrar 2 o 3 situaciones en la que pueda mejorar.

Preguntas con el método escala gráfica:

- Se asegura de realizar la tarea de manera correcta.
- Realiza las tareas por orden de importancia.
- Sabe actuar en las situaciones adversas.
- Tiene una buena comunicación con el equipo.
- Escucha, respeta y tiene en cuenta la opinión de los demás.

## **RESULTADOS**

Como adelantamos en el capítulo 4 de la tesis, llevamos a cabo una adaptación del test de Goleman y Boyatzis. Las respuestas de dichos test se pueden visualizar en el anexo A.

La encuesta se realizó para recabar información de la responsable, de los trabajadores y de la coordinadora, es decir, la encuesta fue enviada a la responsable para identificar los estilos de liderazgo dominantes en ella y, por otro lado, se les envió a los miembros del equipo y a la coordinadora para comprobar si las percepciones de ellos coinciden con la autopercepción de la líder.

A continuación, se describen los resultados obtenidos por cada responsable de tienda.

Tienda OKEY BDN		
<b>Nombre</b>	Laia	
<b>Edad</b>	28	
<b>Experiencia en la empresa</b>	1 año como encargada y 3 años en la empresa	
<b>Estilo de liderazgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visionario 86.66 %</li> <li>• Tutorial 73.33%</li> <li>• Afiliativo 93.33%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Democrático 80 %</li> <li>• Timonel 66.66%</li> <li>• Autoritario 53.33 %</li> </ul>
<p>* Los estilos se obtuvieron a través de la encuesta realizada de D. Goleman y Boyatzis. Para lograr los porcentajes, se realizó una media aritmética con la respuesta de la encargada.</p>		
<b>Percepción de los trabajadores hacia su encargada</b>	<p>La encargada sabe transmitir sus conceptos ya que las respuestas del equipo han sido similares a las de ella.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 30% de las respuestas coincidieron</li> <li>· 70% de las respuestas fueron muy similares</li> </ul>	
<b>Qué esperan de ella</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparencia y honestidad</li> <li>• Conocimientos y experiencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empatía</li> <li>• Capacidad de decisión</li> <li>• Transparencia</li> <li>• Paciencia</li> </ul>
<b>Punto fuertes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de motivación</li> <li>• Empatía</li> <li>• Comunicación entre los miembros del equipo</li> <li>• Paciencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de motivación</li> <li>• Positividad</li> <li>• Paciencia</li> <li>• Minuciosa a la hora de enseñar</li> </ul>
<b>Puntos a mejorar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empoderamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunicación no verbal.</li> </ul>
<p>* <b>Columna azul: Percepción de los trabajadores hacia su líder</b>  * <b>Columna roja: Autopercepción de la líder.</b></p>		

Tabla 6. Estilos de liderazgo de la encargada de Badalona, Laia (Fuente: Creación propia)



### ➤ **Recolección de datos: Encargada de BDN, Laia**

En la tabla 6 de la tesis observamos, por un lado, los porcentajes de los estilos de liderazgo pertenecientes a Laia, encargada de Badalona. Por otro, el análisis cualitativo realizado a todo el equipo, basado en la autopercepción de ella misma (líder) y la percepción de sus empleados. Este tema es clave ya que proporciona información muy interesante. Debido a que, en ocasiones, no somos conocedores de las percepciones que estamos creando en los demás.

A continuación, procederemos a desarrollar los resultados.

En la actualidad el equipo de BDN está formado por 2 encargadas y 2 subordinadas, los cuales son conscientes de los objetivos y de la visión de la empresa.

Laia es la incorporación más reciente en el puesto de encargada. Sin embargo, es la única responsable que ha liderado a los miembros del equipo actual.

Después de haber estudiado el modelo de liderazgo de Daniel Goleman (1946) y haber analizado la resolución del test, procederemos a verificar los estilos más y menos dominantes de la responsable de tienda, Laia.

#### Estilos de liderazgo más predominantes

*Afiliativo*, se centra, sobre todo, en un ambiente humano consiguiendo un equipo armónico y en busca de la colaboración constante entre ellos.

*Visionario*, consiste en motivar a los miembros del equipo y enfocarlos de manera clara y concisa sobre los objetivos.

#### Estilo menos predominante

*Autoritario*, se basa en la obediencia. Estos líderes mandan tareas muy concisas y con pautas a la hora de realizarla.

### ➤ **Análisis de los perfiles de liderazgo de la encargada de BDN, Laia.**

Diversas investigaciones, incluida la analizada en la tesis sobre Daniel Goleman, destacan el valor que proporciona a un líder, poseer los máximos estilos posibles. Debido a que, dominar los 6 perfiles no es tarea fácil, marcaremos unas pautas para que la líder de la tienda pueda mejorar.

### Perfiles resonantes

- Visionario, pudimos observar a través de la encuesta realizada, que la líder ha obtenido un 86.66 % en el estilo visionario. A pesar de ser unos de los estilos dominantes en la líder, podría mejorar si trabaja las cualidades de honestidad y empatía.
- Tutorial: La líder ha obtenido un 73.33 % en el estilo tutorial. Dicho estilo, podría mejorarlo si trabaja la capacidad de motivación.
- Afiliativo: La líder ha obtenido un 93.33 % en el estilo afiliativo. A pesar de ser unos de los estilos dominantes en la líder, podría mejorar si trabaja la cualidad de comunicación.
- Democrático: La líder ha obtenido un 80 % en el estilo democrático. Dicho estilo, podría mejorarlo si trabaja las capacidades de comunicación y colaboración.

### Perfiles disonantes

- Timonel: La líder ha obtenido un 66.66 % en el estilo timonel.
- Autoritario: La líder ha obtenido un 53.33% en el estilo autoritario. Además, es el estilo menos dominante en la líder.

A pesar de que en la actualidad no son los estilos más óptimos, resultan útiles en épocas de crisis.

#### ➤ **Percepción y autopercepción**

Conforme a los resultados obtenidos a través del análisis cualitativo, nos dimos cuenta que las cualidades nombradas en ambos bandos son muy similares y positivas.

Puntos fuertes de la líder: los puntos fuertes de las personas son aquellas cualidades que realizamos de manera sobresaliente.

- Los empleados han destacado la capacidad de motivación, la empatía y la capacidad de comunicación de su líder.
- La líder considera que sus puntos fuertes son su capacidad de motivación, su positividad, su paciencia y su capacidad de enseñar minuciosamente.

Qué esperaran de ella: el hecho de saber qué esperan de la líder le permite poder reaccionar y cumplir las expectativas del equipo.

- Los empleados esperan que su líder sea transparente y honesta a la hora de comunicarles la información, paciente y que tenga conocimientos sobre como liderar la tienda.

Podemos observar que la líder coincide con dichas cualidades y atribuye los términos de empatía y capacidad de decisión.

Puntos a mejorar: los puntos a mejorar son aquellas cualidades que no realizamos de manera correcta. Por ese motivo, es interesante ser conocedor y tener la capacidad de transformarlas en virtudes.

- Los empleados han opinado que un aspecto a mejorar es el empoderamiento de la líder. A continuación, nombraremos sugerencias para la perfección de dicha cualidad.

- Trabajar la confianza en sí misma

- Valorarse

- No conformarse

Sin embargo, ella considera que su punto de mejora es la comunicación no verbal. Este componente puede ser mejorado a través de ejercicios que se basen en transmitir información sin la necesidad de hablar.

Tienda OKEY BDN		
<b>Nombre</b>	Ingrid	
<b>Edad</b>	34	
<b>Experiencia en la empresa</b>	4 año y 6 meses como encargada y 5 años en la empresa	
<b>Estilo de liderazgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visionario 80 %</li> <li>• Tutorial 66.66%</li> <li>• Afiliativo 86.66%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Democrático 80 %</li> <li>• Timonel 60%</li> <li>• Autoritario 46.66 %</li> </ul>
<p>* Los estilos se obtuvieron a través de la encuesta realizada de D. Goleman y Boyatzis. Para lograr los porcentajes, se realizó una media aritmética con la respuesta de la encargada.</p>		

Tabla 7. Estilos de liderazgo de la encargada de Badalona, Ingrid (Fuente: Creación propia)

#### ➤ **Recolección de datos: Encargada de BDN, Ingrid**

En la tabla 7 de la tesis observamos, por un lado, los porcentajes de los estilos de liderazgo pertenecientes a Ingrid, encargada de Badalona. Por otro, el análisis cualitativo realizado a todo el equipo, basado en la autopercepción de ella misma (líder) y la percepción de sus empleados. Este tema es clave ya que proporciona información muy interesante. Debido a que, en ocasiones, no somos conocedores de las percepciones que estamos creando en los demás.

En la actualidad el equipo de BDN está formado por 2 encargadas y 2 subordinados, los cuales son conscientes de los objetivos y de la visión de la empresa.

Actualmente el miembro más antiguo en la tienda de Badalona es Ingrid, a pesar de ello, no ha tenido la oportunidad de liderar al equipo. La aclaración de este hecho se basa en que los miembros del equipo se han incorporado recientemente y durante este periodo, Ingrid ha estado de baja maternal.

Después de haber estudiado el modelo de liderazgo de Daniel Goleman (1946) y haber analizado la resolución del test, procederemos a verificar los estilos más y menos dominantes de la responsable de tienda, Ingrid.

#### Estilos de liderazgo más predominantes

*Afiliativo*, se centra, sobre todo, en un ambiente humano consiguiendo un equipo armónico y en busca de la colaboración constante entre ellos.

*Visionario*, consiste en motivar a los miembros del equipo y enfocarlos de manera clara y concisa sobre los objetivos.

*Democrático*, el liderazgo democrático consiste en tener en consideración la opinión de todos los miembros

#### Estilo menos predominante

*Autoritario*, se basa en la obediencia. Estos líderes mandan tareas muy concisas y con pautas a la hora de realizarla. El estilo autoritario es apropiado para situaciones muy concretas donde deba de reorganizar para suprimir los posibles errores.

#### ➤ **Análisis de los perfiles de liderazgo de la encargada de BDN, Ingrid.**

Diversas investigaciones, incluida la analizada en la tesis sobre Daniel Goleman, destacan el valor que proporciona a un líder, poseer los máximos estilos posibles. Debido a que, dominar los 6 perfiles no es tarea fácil, marcaremos unas pautas para que la líder de la tienda pueda mejorar.

#### Perfiles resonantes

- Visionario, podemos observar a través de la encuesta realizada, la líder ha obtenido un 80 % en el estilo visionario. A pesar de ser unos de los estilos dominantes en la líder, podría mejorar si trabaja las cualidades de honestidad, empatía y positividad.
- Tutorial: La líder ha obtenido un 66.66 % en el estilo tutorial. Dicho estilo, podría mejorarlo si trabaja la capacidad de motivación y de transmisión de conocimientos hacia su equipo.
- Afiliativo: La líder ha obtenido un 86.66 % en el estilo afiliativo. A pesar de ser unos de los estilos dominantes en la líder, podría mejorar si trabaja la cualidad de comunicación.
- Democrático: La líder ha obtenido un 80 % en el estilo democrático. A pesar de ser unos de los estilos dominantes en la líder, podría mejorar si trabaja las capacidades de comunicación y colaboración.

#### Perfiles disonantes

- Timonel: La líder ha obtenido un 60 % en el estilo timonel.

- Autoritario: La líder ha obtenido un 46.66% en el estilo autoritario. Además, es el estilo menos dominante en la líder.

A pesar de que en la actualidad no son los estilos más óptimos, resultan útiles en épocas de crisis.

Tienda OKEY MOLLET		
Nombre	Yudy	
Edad	38	
Experiencia en la empresa	6 años	
Estilo de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visionario 100 %</li> <li>• Tutorial 83.33%</li> <li>• Afiliativo 93.33%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Democrático 93.33 %</li> <li>• Timonel 53.33%</li> <li>• Autoritario 40 %</li> </ul>
<p>* Los estilos se obtuvieron a través de la encuesta realizada de D. Goleman y Boyatzis. Para lograr los porcentajes, se realizó una media aritmética con la respuesta de la encargada.</p>		
Percepción de los trabajadores hacia su encargada	<p>La encargada sabe transmitir sus conceptos, las respuestas del equipo han sido similares a las de ella.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 80% de las respuestas coincidieron</li> <li>· 20% de las respuestas fueron muy similares</li> </ul>	
Qué esperan de ella	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparencia y honestidad</li> <li>• novedades</li> <li>• Paciencia</li> <li>• Capacidad de decisión</li> <li>• Actuar de manera justa y sensata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empatía y generosidad</li> <li>• Transparencia y honestidad</li> <li>• Capacidad de actuar de una manera justa e íntegra</li> <li>• Mente abierta y flexible</li> <li>• Control y equilibrio frente a cualquier circunstancia</li> <li>• Capacidad de decisión</li> </ul>
Punto fuertes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de motivación</li> <li>• Empatía</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Estoicismo (proactividad)</li> <li>• Positividad</li> <li>• Capacidad de análisis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para tratar y motivar a las personas</li> <li>• Positismo e ímpetu</li> <li>• Capacidad para resolver conflictos</li> <li>• Control y equilibrio emocional</li> <li>• Capacidad de análisis</li> </ul>
Puntos a mejorar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación no verbal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunicación no verbal.</li> </ul>

\* **Columna azul: Percepción de los trabajadores hacia su líder**  
\* **Columna roja: Autopercepción de la líder.**

Tabla 8. Estilos de liderazgo de la encargada de Mollet, Yudy (Fuente: Creación propia)

➤ **Recolección de datos: Encargada de Mollet, Yudy**

En la tabla 8 de la tesis observamos, por un lado, los porcentajes de los estilos de liderazgo pertenecientes a Yudy, encargada de Mollet. Por otro, el análisis cualitativo realizado a todo el equipo, basado en la autopercepción de ella misma (líder) y la percepción de sus empleados. Este tema es clave ya que proporciona información muy interesante. Debido a que, en ocasiones, no somos conocedores de las percepciones que estamos creando en los demás.

A continuación, procederemos a desarrollar los resultados.

El equipo de Mollet está formado por 3 personas, actualmente es la plantilla más antigua y cohesionada, son conscientes de los objetivos y de la importancia del cliente.

Después de haber estudiado el modelo de liderazgo de Daniel Goleman (1946) y haber analizado la resolución del test, procederemos a verificar los estilos más y menos dominantes de la responsable de tienda, Yudy.

Estilos de liderazgo más predominantes

*Afiliativo*, se centra, sobre todo, en un ambiente humano consiguiendo un equipo armónico y en busca de la colaboración constante entre ellos.

*Visionario*, consiste en motivar a los miembros del equipo y enfocarlos de manera clara y concisa sobre los objetivos.

*Democrático*, el liderazgo democrático consiste en tener en consideración la opinión de todos los miembros

Estilo menos predominante

*Autoritario*, se basa en la obediencia. Estos líderes mandan tareas muy concisas y con pautas a la hora de realizarla. El estilo autoritario es apropiado para situaciones muy concretas donde deba de reorganizar para suprimir los posibles errores.



### ➤ **Análisis de los perfiles de liderazgo de la encargada de Mollet, Yudy.**

Diversas investigaciones, incluida la analizada en la tesis sobre Daniel Goleman, destacan el valor que proporciona a un líder, poseer los máximos estilos posibles. Debido a que, dominar los 6 perfiles no es tarea fácil, marcaremos unas pautas para que la líder de la tienda pueda mejorar.

#### Perfiles resonantes

- Visionario, podemos observar a través de la encuesta realizada, la líder ha obtenido un 100 % en el estilo visionario. Podemos concluir que la líder comprende los conceptos de inteligencia emocional que se hayan en dicho perfil.
- Tutorial: La líder ha obtenido un 83.33 % en el estilo tutorial. Dicho estilo, podría mejorarlo si trabaja la capacidad de motivación y de transmisión de conocimientos hacia su equipo.
- Afiliativo: La líder ha obtenido un 93.33 % en el estilo afiliativo. A pesar de ser unos de los estilos dominantes en la líder, podría mejorar si trabaja la cualidad de comunicación.
- Democrático: La líder ha obtenido un 93.33 % en el estilo democrático. A pesar de ser unos de los estilos dominantes en la líder, podría mejorar si trabaja las capacidades de comunicación y colaboración.

#### Perfiles disonantes

- Timonel: La líder ha obtenido un 53.33 % en el estilo timonel.
- Autoritario: La líder ha obtenido un 40% en el estilo autoritario. Además, es el estilo menos dominante en la líder.

A pesar de que en la actualidad no son los estilos más óptimos, resultan útiles en épocas de crisis.

### ➤ **Percepción y autopercepción**

Conforme a los resultados obtenidos a través del análisis cualitativo, nos dimos cuenta que las cualidades nombradas en ambos bandos son muy similares y positivas.

Puntos fuertes de la líder: los puntos fuertes de las personas son aquellas cualidades que realizamos de manera sobresaliente.

- Los empleados destacan la capacidad de motivación, la empatía, la capacidad de comunicación, la proactividad, la positividad y su capacidad de análisis.
- La líder considera que sus puntos fuertes son su capacidad a la hora de motivar a su equipo, su positividad, su paciencia y su capacidad de enseñar minuciosamente.

Qué esperaran de ella: el hecho de saber qué esperan de la líder le permite poder reaccionar y cumplir las expectativas del equipo.

Los empleados esperan que su líder sea transparente y honesta a la hora de comunicarles la información, que sea paciente, que actúe de manera sensata y justa siempre mirando por lo mejor del equipo y que tenga capacidad de decisión.

Puntos a mejorar: los puntos a mejorar son aquellas cualidades que no realizamos de manera correcta. Por ese motivo, es interesante ser conocedor y tener la capacidad de transformarlas en virtudes.

Podemos observar que todos los miembros del equipo inclusive la líder, han coincidido que un aspecto a mejorar, es la comunicación no verbal. A continuación, nombraremos sugerencias para la mejora.

- Realizar ejercicios de postura corporal
- Mirarse en el espejo y trabajar las diferentes miradas

Tienda OKEY FINESTRELLES		
Nombre	Núria	
Edad	36	
Experiencia en la empresa	7 meses como encargada	
Estilo de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visionario 80 %</li> <li>• Tutorial 60%</li> <li>• Afiliativo 93.33%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Democrático 66.66 %</li> <li>• Timonel 73.33%</li> <li>• Autoritario 80%</li> </ul>
<p>* Los estilos se obtuvieron a través de la encuesta realizada de D. Goleman y Boyatzis. Para lograr los porcentajes, se realizó una media aritmética con la respuesta de la encargada.</p>		
Percepción de los trabajadores hacia su encargada	<p>La encargada sabe transmitir sus conceptos, las respuestas del equipo han sido similares a las de ella.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 60% de las respuestas coincidieron</li> <li>· 40% de las respuestas fueron muy similares</li> </ul>	
Qué esperan de ella	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confianza</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Paciencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparencia</li> <li>• Capacidad de decisión</li> </ul>
Punto fuertes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de motivación</li> <li>• Supervisar las tareas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar las tareas</li> <li>• Capacidad para resolver conflictos</li> </ul>
Puntos a mejorar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegar tareas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimismo</li> <li>• Delegar tarea</li> </ul>
<p>* <b>Columna azul:</b> Percepción de los trabajadores hacia su líder</p> <p>* <b>Columna roja:</b> Autopercepción de la líder.</p>		

Tabla 9. Estilos de liderazgo de la encargada de Finestrelles, Nuria (Fuente: Creación propia)

### ➤ **Recolección de datos: Encargada de Finestrelles, Núria**

En la tabla 9 de la tesis observamos, por un lado, los porcentajes de los estilos de liderazgo pertenecientes a Núria, encargada de Finestrelles. Por otro, el análisis cualitativo realizado a todo el equipo, basado en la autopercepción de ella misma (líder) y la percepción de sus empleados. Este tema es clave ya que proporciona información muy interesante. Debido a que, en ocasiones, no somos conocedores de las percepciones que estamos creando en los demás.

A continuación, procederemos a desarrollar los resultados.

En la actualidad la plantilla de Finestrelles es la más nueva ya que forman parte de la familia OKEY desde noviembre de 2019. Anteriormente formaban parte de la empresa Vidal Grup, pero trabajaban con la marca John Berri.

Después de haber estudiado el modelo de liderazgo de Daniel Goleman (1946) y haber analizado la resolución del test, procederemos a verificar los estilos más y menos dominantes de la responsable de tienda, Núria.

#### Estilos de liderazgo más predominantes

*Afiliativo*, se centra, sobre todo, en un ambiente humano consiguiendo un equipo armónico y en busca de la colaboración constante entre ellos.

*Visionario*, consiste en motivar a los miembros del equipo y enfocarlos de manera clara y concisa sobre los objetivos.

*Autoritario*, este estilo se basa en la obediencia. Estos líderes mandan tareas muy concisas y con pautas a la hora de realizarla.

#### Estilo menos predominante

*Tutorial*, este estilo se enfoca en ayudar a sus empleados a identificar sus puntos débiles y fuertes.

### ➤ **Análisis de los perfiles de liderazgo de la encargada de Finestrelles, Núria.**

Diversas investigaciones, incluida la analizada en la tesis sobre Daniel Goleman, destacan el valor que proporciona a un líder, poseer los máximos estilos posibles. Debido a que, dominar los 6 perfiles no es tarea fácil, marcaremos unas pautas para que la líder de la tienda pueda mejorar.

### Perfiles resonantes

- Visionario, podemos observar a través de la encuesta realizada, la líder ha obtenido un 80 % en el estilo visionario. A pesar de ser unos de los estilos dominantes en la líder, podría mejorar si trabaja la cualidad de comunicación.
- Tutorial: La líder ha obtenido un 60 % en el estilo tutorial. Dicho estilo, podría mejorarlo si trabaja la capacidad de motivación y de transmisión de conocimientos hacia su equipo.
- Afiliativo: La líder ha obtenido un 93.33% en el estilo afiliativo. A pesar de ser unos de los estilos dominantes en la líder, podría mejorar si trabaja la cualidad de comunicación.
- Democrático: La líder ha obtenido un 66.66 % en el estilo democrático. Podría mejorar si trabaja las capacidades de comunicación y colaboración. Además, es el estilo menos dominante en la líder.

### Perfiles disonantes

- Timonel: La líder ha obtenido un 73.33 % en el estilo timonel.
- Autoritario: La líder ha obtenido un 80% en el estilo autoritario. Podemos observar, que el estilo autoritario es dominante en la líder.

A pesar de que en la actualidad no son los estilos más óptimos, resultan útiles en épocas de crisis.

#### ➤ **Percepción y autopercepción**

Conforme a los resultados obtenidos a través del análisis cualitativo, nos dimos cuenta que las cualidades nombradas en ambos bandos son muy similares y positivas.

Puntos fuertes de la líder: los puntos fuertes de las personas son aquellas cualidades que realizamos de manera sobresaliente.

- Los empleados destacan la capacidad de motivación y la eficacia a la hora de supervisar las tareas.
- La líder considera que sus puntos fuertes son su capacidad para resolver conflictos y su forma en supervisar las tareas realizadas por los miembros de su equipo.

Qué esperan de ella: el hecho de saber qué esperan de la líder le permite poder reaccionar y cumplir las expectativas del equipo.

Su equipo espera que haya comunicación, confianza y sea paciente.

Puntos a mejorar: los puntos a mejorar son aquellas cualidades que no realizamos de manera correcta. Por ese motivo, es interesante ser conocedor y tener la capacidad de transformarlas en virtudes.

Podemos observar que ambos bandos consideran que un aspecto a mejorar por parte de la líder es su poca capacidad para delegar tareas. Esto puede llevar a crear un ambiente poco favorable y su equipo puede llegar a desmotivarse. Por este motivo, sería conveniente que la líder mejorara este aspecto y confiara en su equipo dejándoles más libertad a la hora de realizar las tareas.

Tienda OKEY VIC		
<b>Nombre</b>	Agnes	
<b>Edad</b>	31	
<b>Experiencia en la empresa</b>	1 año como encargada	
<b>Estilo de liderazgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visionario 80 %</li> <li>• Tutorial 93.33%</li> <li>• Afiliativo 93.33%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Democrático 73.33 %</li> <li>• Timonel 66.66%</li> <li>• Autoritario 40%</li> </ul>
<p>* Los estilos se obtuvieron a través de la encuesta realizada de D. Goleman y Boyatzis. Para lograr los porcentajes, se realizó una media aritmética con la respuesta de la encargada.</p>		
<b>Percepción de los trabajadores hacia su encargada</b>	<p>La encargada sabe transmitir sus conceptos, las respuestas del equipo han sido similares a las de ella.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 40% de las respuestas coincidieron</li> <li>· 60% de las respuestas fueron muy similares</li> </ul>	
<b>Qué esperan de ella</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparencia a la hora de comunicar</li> <li>• Paciencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empatía</li> <li>• Transparencia</li> <li>• Conocimientos y experiencia</li> </ul>
<b>Punto fuertes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivar al equipo para intentar conseguir los objetivos</li> <li>• Empoderamiento</li> <li>• Positividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empoderamiento</li> <li>• Positividad</li> <li>• Capacidad de motivación</li> <li>• Proactividad</li> </ul>
<b>Puntos a mejorar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegar tareas</li> <li>• Intensidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensidad</li> </ul>
<p>* <b>Columna azul: Percepción de los trabajadores hacia su líder</b>          * <b>Columna roja: Autopercepción de la líder.</b></p>		

Tabla 10. Estilos de liderazgo de la encargada de Vic, Agnes (Fuente: Creación propia)

### ➤ **Recolección de datos: Encargada de Vic, Agnes**

En la tabla 10 de la tesis observamos, por un lado, los porcentajes de los estilos de liderazgo pertenecientes a Agnes, encargada de Vic. Por otro, el análisis cualitativo realizado a todo el equipo, basado en la autopercepción de ella misma (líder) y la percepción de sus empleados. Este tema es clave ya que proporciona información muy interesante. Debido a que, en ocasiones, no somos conocedores de las percepciones que estamos creando en los demás.

A continuación, procederemos a desarrollar los resultados.

En la actualidad el equipo de Vic está formado por 2 miembros, antes de formar el equipo actual la tienda se encontraba en una etapa de continuo cambio por parte de los trabajadores.

Después de haber estudiado el modelo de liderazgo de Daniel Goleman (1946) y haber analizado la resolución del test, procederemos a verificar los estilos más y menos dominantes de la responsable de tienda, Agnes.

#### Estilos de liderazgo más predominantes

*Afiliativo*, se centra, sobre todo, en un ambiente humano consiguiendo un equipo armónico y en busca de la colaboración constante entre ellos.

*Visionario*, consiste en motivar a los miembros del equipo y enfocarlos de manera clara y concisa sobre los objetivos.

*Tutorial*, este estilo se enfoca en ayudar a sus empleados a identificar sus puntos débiles y fuertes. Este perfil es útil para los equipos que quieren ir a por un objetivo en común.

#### Estilo menos predominante

*Autoritario*, se basa en la obediencia. Estos líderes mandan tareas muy concisas y con pautas a la hora de realizarla. El estilo autoritario es apropiado para situaciones muy concretas donde deba de reorganizar para suprimir los posibles errores.

### ➤ **Análisis de los perfiles de liderazgo de la encargada de Vic, Agnes.**

Diversas investigaciones, incluida la analizada en la tesis sobre Daniel Goleman, destacan el valor que proporciona a un líder, poseer los máximos estilos posibles. Debido a que,



dominar los 6 perfiles no es tarea fácil, marcaremos unas pautas para que la líder de la tienda pueda mejorar.

#### Perfiles resonantes

- Visionario, podemos observar a través de la encuesta realizada, la líder ha obtenido un 80 % en el estilo visionario. A pesar de ser uno de los estilos dominantes en la líder, podría mejorar si trabaja la cualidad de comunicación.
- Tutorial: La líder ha obtenido un 93.33 % en el estilo tutorial. A pesar de ser uno de los estilos dominantes en la líder, podría mejorarlo si trabaja la capacidad de motivación y de transmisión de conocimientos hacia su equipo.
- Afiliativo: La líder ha obtenido un 93.33% en el estilo afiliativo. A pesar de ser uno de los estilos dominantes en la líder, podría mejorar si trabaja la cualidad de comunicación.
- Democrático: La líder ha obtenido un 73.33 % en el estilo democrático. Podría mejorar si trabaja las capacidades de comunicación y colaboración.

#### Perfiles disonantes

- Timonel: La líder ha obtenido un 66.66 % en el estilo timonel.
- Autoritario: La líder ha obtenido un 40% en el estilo autoritario. Podemos observar, que el estilo autoritario es el menos dominante en la líder.

A pesar de que en la actualidad no son los estilos más óptimos, resultan útiles en épocas de crisis.

#### ➤ **Percepción y autopercepción**

Conforme a los resultados obtenidos a través del análisis cualitativo, nos dimos cuenta que las cualidades nombradas en ambos bandos son muy similares y positivas.

Puntos fuertes de la líder: los puntos fuertes de las personas son aquellas cualidades que realizamos de manera sobresaliente.

- Los empleados destacan la capacidad de motivación, su empoderamiento y su positividad.

En el estudio podemos contemplar que la líder coincide con su equipo, además ella también remarca su capacidad de proactividad.

Qué esperaran de ella: el hecho de saber qué esperan de la líder le permite poder reaccionar y cumplir las expectativas del equipo.

Los empleados esperan que su líder sea transparente y honesta a la hora de informar y paciente.

Puntos a mejorar: los puntos a mejorar son aquellas cualidades que no realizamos de manera correcta. Por ese motivo, es interesante ser conocedor y tener la capacidad de transformarlas en virtudes. En este caso podemos observar que ambos bandos consideran que un aspecto a mejorar por parte de la líder es su intensidad a la hora de realizar las tareas.

### **5.1 Análisis de los perfiles de liderazgo en las tiendas OKEY**

Derivado de lo anterior, podemos concluir que las líderes de las tiendas OKEY tienen un perfil preferentemente resonante. Como pudimos ver en la parte teórica, el líder resonante es aquel que abarca su liderazgo hacia la positividad y la empatía, creando un vínculo con los miembros de su equipo. Sin embargo, Goleman remarca que los buenos líderes son aquellos que son flexibles a la hora de cambiar de estilo adaptándose a las necesidades. Por ello, consideramos la importancia de ampliar el repertorio de los estilos.

Para mejorar en los estilos resonantes, es decir, en el visionario, tutorial, afiliativo y democrático deberán trabajar los componentes de la inteligencia emocional debido a que cada estilo de liderazgo se hallan cualidades de la inteligencia emocional.

La encargada de Finestrelles sería un claro ejemplo. Como vimos en la tabla 9 uno de los estilos predominantes de la líder es el estilo autoritario. Así que, si está dispuesta a ampliar su repertorio y mejorar en los otros estilos deberá trabajar: la empatía, la comunicación, y la capacidad de colaboración.

Por lo contrario, observamos que los estilos menos predominantes en las encargadas de las tiendas OKEY son los conocidos como los disonantes, estos se rigen en la negatividad. A pesar de que en la actualidad no son los estilos más óptimos, resultan útiles en épocas de crisis.

## DISCUSIONES Y CONCLUSIONES

En la introducción del trabajo nos proponíamos, analizar los conceptos de inteligencia emocional y los estilos de líder en las tiendas OKEY, en este apartado concluiremos los resultados.

En la parte teórica se observa en un primer instante, las definiciones y las tipologías de los términos y por otra, la relación entre ambos, ya que un aspecto fundamental para ser buen líder es saber gestionar nuestras emociones y la de nuestro equipo. Para obtener la información ha sido preciso un exhaustivo análisis de diferentes estudios de personajes reconocidos en el ámbito. En la parte de bibliografía se encuentran las referencias de las publicaciones utilizadas.

La idea de realizar la parte práctica sobre las tiendas OKEY pertenecientes a Vidal Grup surgió a consecuencia de trabajar en la compañía y de aprender valores relacionados con el estudio. Teniendo en cuenta la posibilidad de elección sobre el trabajo final de grado, pensamos que era buena idea identificar los diferentes líderes de las tiendas.

Daniel Goleman (1946) identifica 6 estilos de liderazgo y sugiere la importancia de ser flexible y adaptar cada estilo según la situación laboral, además descubre que cada perfil brota de los componentes de la inteligencia emocional. En primer lugar, realizamos un test para identificar los estilos de liderazgo de cada encargada y detectar si existe un patrón común, en otras palabras, si se identifica o no el mismo perfil en las 4 tiendas, obteniendo el siguiente resultado:

En las tiendas OKEY podemos observar que predomina el líder resonante ya que los resultados obtenidos muestran que los estilos dominantes son afiliativo, visionario y democrático. Las encargadas han ilustrado, por un lado, la importancia de los objetivos y así lo han sabido transmitir a sus equipos ya que todos son conocedores y por otro, la importancia del equipo de crear una vinculación basándose en la positividad y empatía. Sigal Barsade dirigió el estudio de la Escuela de Dirección de Yale (1999), verificó que el estado de ánimo en un equipo influye ya que se contagia, además el estado de ánimo del líder es importante debido a que los subordinados se fijan en él para crear sus emociones.

Antes de continuar con la conclusión de la tesis me gustaría abrir un paréntesis para exponer mi opinión sobre una suposición, ya que el hecho de realizar una investigación con una muestra pequeña no me ha permitido obtener resultados concluyentes. A pesar de ello, considero que he adquirido suficientes conocimientos para apostar sobre ello.

Considero que trabajar con un equipo cohesionado y liderado por un buen líder facilita los buenos resultados, en el caso del estudio lo asociaríamos a las ventas. Sin embargo, me gustaría destacar la existencia de factores incontrolables que influyen notablemente en los resultados, un claro ejemplo serían las situaciones adversas como la pandemia del Covid-19.

En segundo lugar, realizamos un análisis de los KPIs de las tiendas, a pesar de no conseguir el objetivo final podemos concluir que las tiendas han superado las ventas de 2018 salvo Badalona. El motivo es que VIC consiguió superar el objetivo de invierno y Mollet superó la temporada de verano. La tienda de Finestrelles no se puede analizar ya que se incorporó en noviembre de 2019.

En tercer y último lugar, analizamos el método de evaluación a los trabajadores aportando nuevas ideas que podrían integrar en el modelo para mayor eficacia y mayor información de los empleados.

Indudablemente, las funciones de las encargadas son vitales para el buen funcionamiento de las tiendas.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA**

## 1. LIBROS:

- a. Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- b. Goleman, D. (2018). *Cómo ser un líder ¿Por qué la inteligencia emocional sí importa?* Penguin Random House Grupo Editorial.
- c. Goleman, D. Boyatzis, R., y McKee, A. (2002). *El líder resonante crea más: El poder de la inteligencia emocional*. Plaza y Janés.

## 2. DOCUMENTOS ON LINE:

### TEORÍAS DE LIDERAZGO

- a. Sandra Estrada Mejía. (2007). Liderazgo a través de la historia. Recuperado de:  
<http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/5621/3069>
- b. Juan Andrés Sánchez López. (2014). Teorías del liderazgo - teoría de los rasgos. Recuperado de:  
[http://direccionyliderazgo.com/teorias-del-liderazgo-teoria-de-los-rasgos/#Teorias\\_del\\_liderazgo\\_8211Teoria\\_de\\_los\\_rasgos\\_El\\_lider\\_nace\\_no\\_se\\_hace](http://direccionyliderazgo.com/teorias-del-liderazgo-teoria-de-los-rasgos/#Teorias_del_liderazgo_8211Teoria_de_los_rasgos_El_lider_nace_no_se_hace)
- c. Lupano Perugini, M. L., & Castro Solano, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate*, 6, 107-122.  
<https://doi.org/10.18682/pd.v6i0.444>
- d. ¿Qué es la teoría de x e y de McGregor? (2018). Recuperado de:  
<https://www.miempresaessaludable.com/bienestar-emocional/articulo/que-es-la-teoria-x-y-mcgregor>
- e. Emprender en Formación Profesional. Material educativo para EIE (Empresa e Iniciativa Emprendedora). Teorías de liderazgo. Recuperado de:  
[http://www.valnaloneduca.com/eie/zonaprofesorado/bancorecursos/recursos/teorias\\_de\\_liderazgo-1.pdf](http://www.valnaloneduca.com/eie/zonaprofesorado/bancorecursos/recursos/teorias_de_liderazgo-1.pdf)
- f. Equipo editorial. (2018). Test de liderazgo con resultados. Recuperado de:  
<https://www.psicologia-online.com/test-de-liderazgo-con-resultados-4199.html>

g. Alejandro Rodríguez. (2018). Tipos de liderazgo según Daniel Goleman. Recuperado de:

<https://lamenteesmaravillosa.com/tipos-de-liderazgo-segun-daniel-goleman/>

### INTELIGENCIA EMOCIONAL

a. Bertrand Regader. (2018). La Teoría de las Inteligencias Múltiples de Gardner. Recuperado de:

<https://psicologiaymente.com/inteligencia/teoria-inteligencias-multiples-gardner>

b. Sergio De Dios González. (2018). ¿Cuáles son las emociones primarias? Recuperado de:

<https://lamenteesmaravillosa.com/cuales-son-las-emociones-primarias/>

c. David Gómez. (2019). Qué son las emociones: tipos, ejemplos y cómo pueden ayudarnos. Recuperado de:

[https://www.somosinteligenciaemocional.com/emociones/#Que\\_son\\_las\\_emociones](https://www.somosinteligenciaemocional.com/emociones/#Que_son_las_emociones)

d. Maite Nicuesa. (2018). Los 5 elementos de la inteligencia emocional. Recuperado de:

[https://www.psicologia-online.com/los-5-elementos-de-la-inteligencia-emocional-142.html#anchor\\_1](https://www.psicologia-online.com/los-5-elementos-de-la-inteligencia-emocional-142.html#anchor_1)

e. Universidad politécnica de Valencia. Inteligencia emocional. Recuperado de:

<https://www.upv.es/contenidos/SIEORIEN/infoweb/sieorien/info/869054C>

f. Roberto López Canas. (2013). La inteligencia emocional en los equipos de trabajo. Recuperado de:

<https://www.grandespyemes.com.ar/2013/04/01/la-inteligencia-emocional-en-los-equipos-de-trabajo/>

g. Belbin. Roles de equipo Belbin. Recuperado de:

<https://www.belbin.es/roles-de-equipo/>

h. Cortés-Valiente, J. A. (2017). Liderazgo emocional: cómo utilizar la inteligencia emocional en la gestión de los colaboradores. Memorias, 15(28), xx-xx. doi:

<https://doi.org/10.16925/me.v15i28.2197>

i. Redacción APD. (26/11/2019). Inteligencia emocional en el liderazgo: secreto para ser un buen líder. Recuperado de: <https://www.apd.es/inteligencia-emocional-en-liderazgo/>

j. BAR-ON, T. Y Parker, J. D. A. (2018). EQ-i:YV. Inventario de Inteligencia Emocional de BarOn: versión para jóvenes (R. Bermejo, C. Ferrándiz, M. Ferrando, M. D. Prieto y M. Sáinz, adaptadoras). Madrid: TEA Ediciones. Recuperado de:

[http://www.web.teaediciones.com/Ejemplos/BarOn\\_extracto-web.pdf](http://www.web.teaediciones.com/Ejemplos/BarOn_extracto-web.pdf)

k. Braintraining. El tercer gran modelo de Inteligencia Emocional: Reuven Bar-On. Recuperado de:

<https://www.braintrainingchile.com/el-tercer-gran-modelo-de-inteligencia-emocional-reuven-bar-on.html#>

l. José Camargo. Las claves de la inteligencia emocional en el trabajo. Recuperado de:

<file:///C:/Users/andrea/Documents/4t/tfg/8Anexo%203.%20Art%C3%ADculo%20Inteligencia%20emocional%20-%20MRC.pdf>

m. Rafael Bisquerra. La inteligencia emocional según Salovey y Mayer. Recuperado de:

<http://www.rafaelbisquerra.com/es/inteligencia-emocional/inteligencia-emocional-segun-salovey-mayer.html>

### VIDAL GRUP

a. Autor corporativo. Vidal Grup. Recuperado de: <https://vidal-grup.cat/home.html>

### COVID-19

a. Autor corporativo. Gobierno de España. (2020). Covid-19. Recuperado de:

<https://covid19.gob.es/>

### PERCEPCIÓN Y AUTOPERFECCIÓN

a. Pedro Gioya. (2017). ¿Qué percepciones generamos como líderes? Recuperado de:

<https://institutodeliderazgo.com/blog/como-construir-nuestra-imagen-y-nuestra-percepcion-de-liderazgo-en-los-demas>



## COMUNICACIÓN NO VERBAL

a. Borja García. 7 consejos para mejorar la comunicación no verbal en el trabajo. Recuperado de: <https://www.michaelpage.es/advice/candidatos/desarrollo-profesional/7-consejos-para-mejorar-la-comunicaci%C3%B3n-no-verbal-en-el>

## EMPODERAMIENTO

a. (2018). Empoderamiento en el trabajo: clave para aumentar el rendimiento laboral. Recuperado de: <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/empoderamiento-trabajo-clave-aumentar-rendimiento-laboral.html>

### 3. TESIS:

José Juan Villanueva Sierra. 2008. La inteligencia emocional rasgo, la autoeficacia para el liderazgo y su vinculación a procesos efectivos grupales, cognitivos y de desempeño. Universidad de salamanca:

[https://gedos.usal.es/bitstream/handle/10366/22593/DPSA\\_Inteligencia%20emocional%20rasgo%2c%20autoeficacia.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://gedos.usal.es/bitstream/handle/10366/22593/DPSA_Inteligencia%20emocional%20rasgo%2c%20autoeficacia.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Edgar Dario Castillo Morales. (2009). ¿Es el liderazgo carismático una característica de la democracia latinoamericana, o el resultado de una falla estructural de los sistemas y procesos políticos de la región? Recuperado de:

[http://www.iri.edu.ar/publicaciones\\_iri/IRI%20COMPLETO%20-%20Publicaciones-V05/cerpi%20censud%2009/fichas/CastilloTR.pdf](http://www.iri.edu.ar/publicaciones_iri/IRI%20COMPLETO%20-%20Publicaciones-V05/cerpi%20censud%2009/fichas/CastilloTR.pdf)

## **ANEXOS**

## ANEXO A

Cuestionario realizado a los miembros de las tiendas OKEY.

1. Marque si eres encargada (líder) o trabajador (miembro del equipo)

a. Líder

b. Subordinado

2. Seleccione la tienda en la que trabajas

a. OKEY Mollet

b. OKEY BDN

c. OKEY Vic

d. OKEY Finestrelles

3. Habéis conseguido los objetivos de 2019, es decir, realizasteis los presupuestos de la temporada de verano e invierno. (Responde en relación a la tienda, no individual)

a. Si ambas

b. Temporada verano si temporada invierno no

c. Temporada invierno si temporada verano no

d. A pesar de trabajar en ambas temporadas no soy consciente de los objetivos

e. Solo he trabajado una temporada y se consiguió

f. No conseguimos superar ninguna temporada

g. Solo he trabajado una temporada y no se consiguió

Las próximas preguntas los subordinados (trabajadores) deberán de responder las preguntas en relación a sus encargadas.

Las encargadas responderán las preguntas en relación a ellas mismas.

4. La encargada analiza los intereses de sus compañeros e intenta orientarlos hacia una meta en común

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

5. La encargada es honesta y transparente a la hora de hablar con los miembros del equipo

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

6. La encargada es minuciosa a la hora de enseñar a los miembros del equipo

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

7. La encargada conoce bien a su equipo y ha conseguido crear un vínculo

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

8. Siempre ofrece su apoyo cuando observa que un miembro de su equipo no pasa por un buen momento

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

9. Escucha, respeta y considera las opiniones de los demás

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

10. La encargada gestiona las reuniones de manera que todo el mundo pueda participar

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

11. La encargada supervisa todas las tareas para asegurarse que se realizan de la misma manera que lo hace ella

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

12. La encargada no sabe reaccionar a los fracasos y acaba culpando a los demás por sus fallos

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

13. Delega las actividades, pero no delega la forma en que se realiza

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

14. No acepta los fracasos personales ni las sugerencias de que se está equivocando

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

15. La encargada exige ir superando los objetivos con el fin de seguir mejorando

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

16. Mantiene una buena comunicación y los miembros del equipo son consciente de los objetivos

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

17. La encargada utiliza los fracasos de los demás como estímulo de superación

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

18. Construye su proyecto sobre el optimismo, la esperanza en el futuro y el compromiso de mi equipo

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

19. La encargada deja que los miembros del equipo se encarguen de todo porque no quiere asumir riesgo

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

20. Siempre está buscando la opinión de sus trabajadores

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

21. Conseguir resultados positivos es la prioridad de la encargada

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

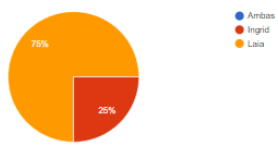
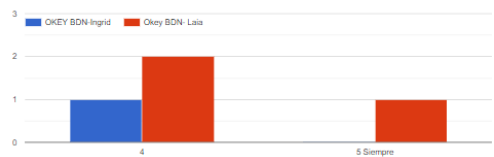
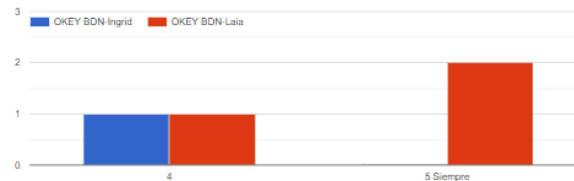
22. Cuando se crea una crisis en el equipo, la encargada no sabe cómo gestionarlo

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

23. La encargada protege a las personas que la obedecen, respeta a los que la contradicen, pero no perdona a los que le engañan

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

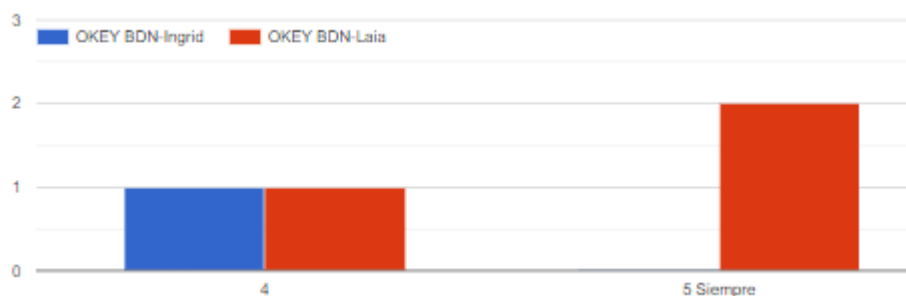
Respuesta de los trabajadores de las tiendas OKEY:

TIENDA OKEY BDN			
Trabajador 1	Trabajador 2	Encargada Laia = 7.13	Encargada Ingrid = 6.63
<b>2. Habéis conseguido los objetivos de 2019, es decir, realizasteis los presupuestos de la temporada de verano e invierno. (Responde en relación a la tienda, no individual)</b>			
Ninguna temporada	Ninguna temporada	Ninguna temporada	Ninguna temporada
<b>3. Con que encargada has trabajado (La encargada deberá de marcar su nombre)</b>			
Laia	Laia		
			
<b>4. La encargada analiza los intereses de sus compañeros e intenta orientarlos hacia una meta en común</b>			
4	5	4	4
			
<b>5. La encargada es honesta y transparente a la hora de hablar con los miembros del equipo</b>			
5	5	4	4
			
<b>6. La encargada es minuciosa a la hora de enseñar a los miembros del equipo</b>			
5	5	5	3



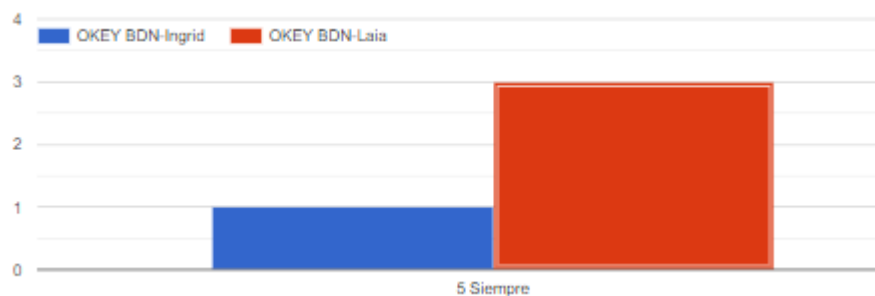
**7. Consideras que la encargada conoce bien a su equipo y ha conseguido crear un vínculo**

4	5	5	4
---	---	---	---



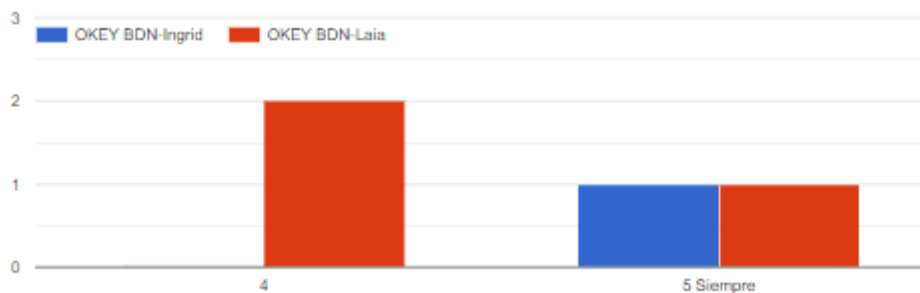
**8. Siempre ofrece su apoyo cuando observa que un miembro de su equipo no pasa por un buen momento**

5	5	5	5
---	---	---	---



**9. Escucha, respeta y considera las opiniones de los demás**

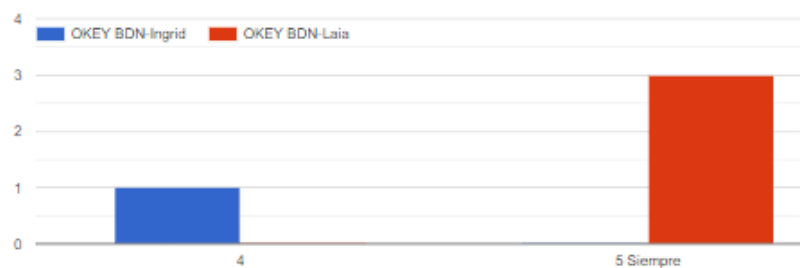
4	5	4	5
---	---	---	---



**10. La encargada gestiona las reuniones de manera que todo el mundo pueda participar**

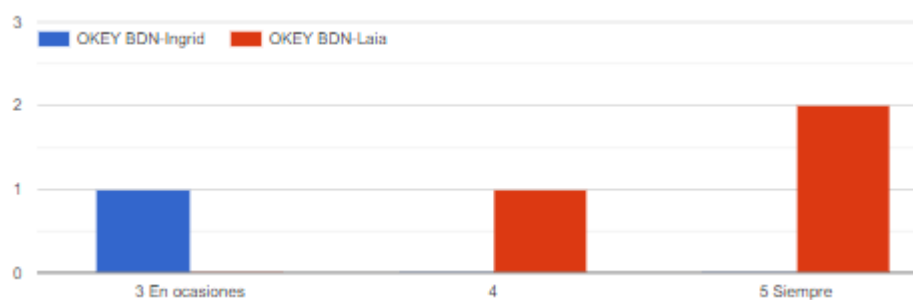
5	5	5	4
---	---	---	---





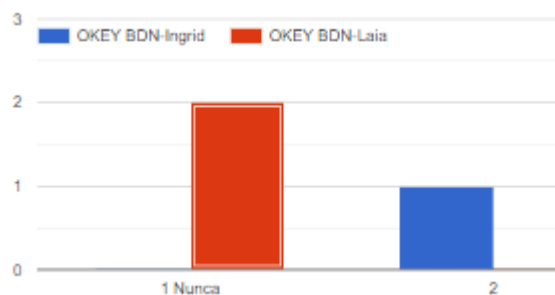
**11. La encargada supervisa todas las tareas para asegurarse que se realizan de la misma manera que lo hace ella**

5	5	4	3
---	---	---	---



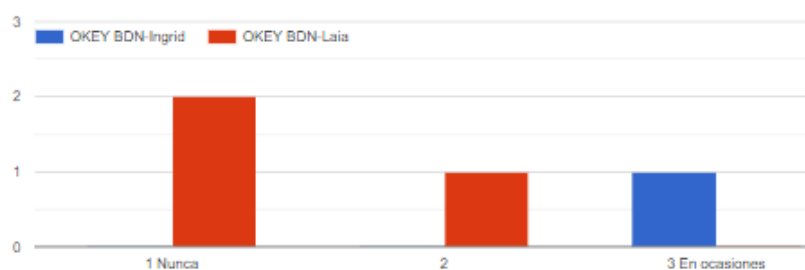
**12. La encargada no sabe reaccionar a los fracasos y acaba culpando a los demás por sus fallos**

1	1	1	2
---	---	---	---



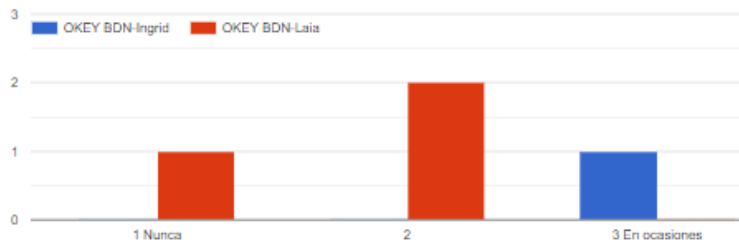
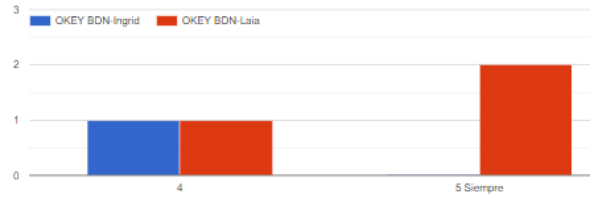
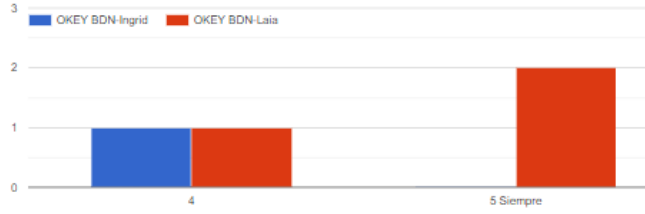
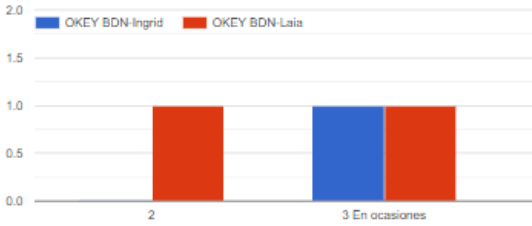
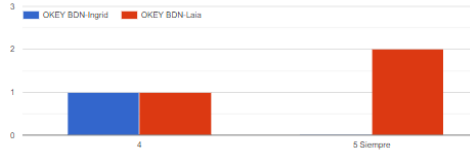
**13. Delega las actividades, pero no delega la forma en que se realiza**

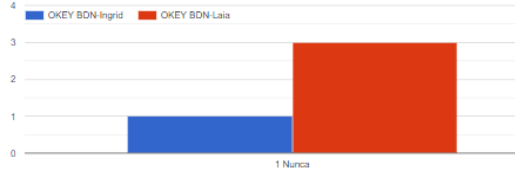
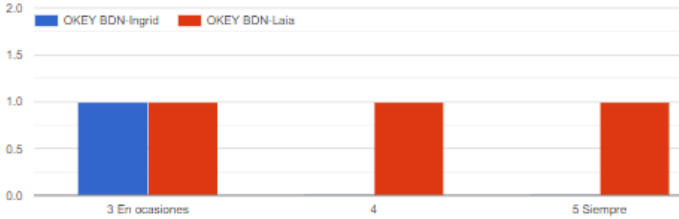

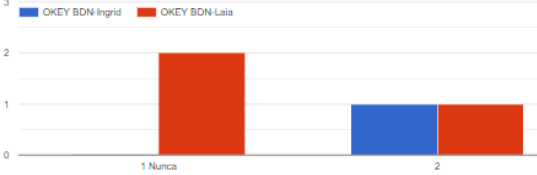
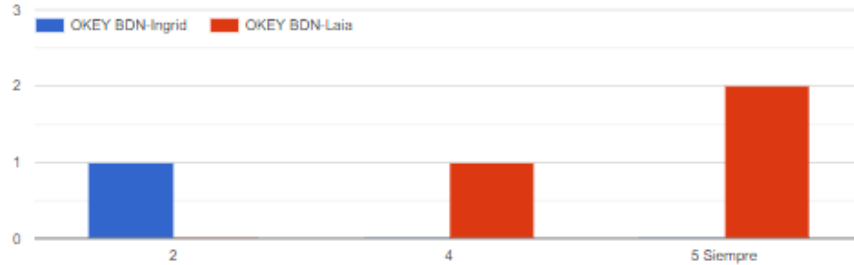
1	1	2	3
---	---	---	---








**14. No acepta los fracasos personales ni las sugerencias de que se está equivocando**

2	1	2	3
---	---	---	---

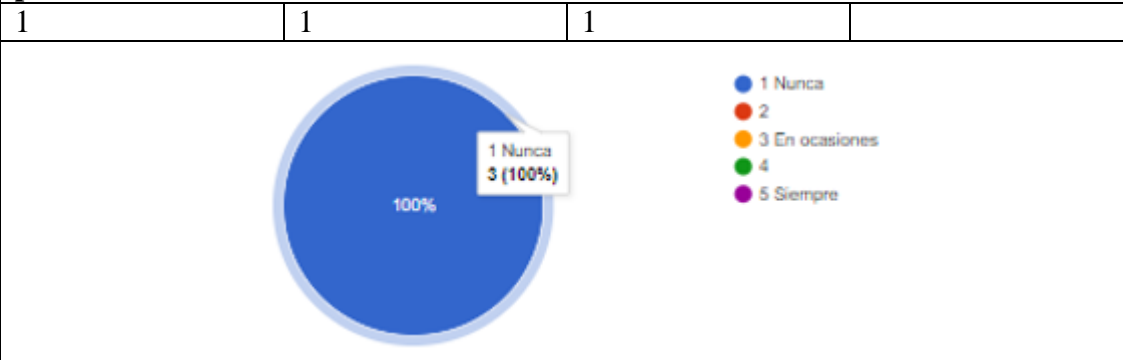
			
<b>15. La encargada exige ir superando los objetivos con el fin de seguir mejorando</b>			
5	5	4	4
			
<b>16. Mantiene una buena comunicación y los miembros del equipo son consciente de los objetivos</b>			
5	5	4	4
			
<b>17. La encargada utiliza los fracasos de los demás como estímulo de superación</b>			
3	2	2	3
			
<b>18. Construye su proyecto sobre el optimismo, la esperanza en el futuro y el compromiso de mi equipo</b>			
4	5	5	4
			
<b>19. La encargada deja que los miembros del equipo se encarguen de todo porque no quiere asumir riesgo</b>			
1	1	1	1

			
<b>20. Siempre está buscando la opinión de sus trabajadores</b>			
4	5	3	3
			
<b>21. Conseguir resultados positivos es la prioridad de la encargada</b>			
5	5	5	4
			
<b>22. Cuando se crea una crisis en el equipo, la encargada no sabe cómo gestionarlo</b>			
1	1	2	2
			
<b>23. La encargada protege a las personas que la obedecen, respeta a los que la contradicen, pero no perdona a los que le engañan</b>			
5	5	4	2
			

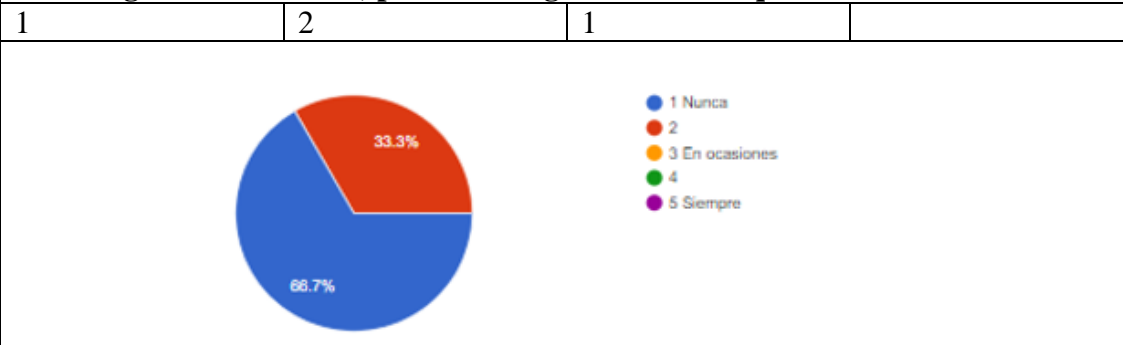
TIENDA OKEY Mollet			
Trabajador 1	Trabajador 2	Encargada = 7.63	
<b>2. Habéis conseguido los objetivos de 2019, es decir, realizasteis los presupuestos de la temporada de verano e invierno. (Responde en relación a la tienda, no individual)</b>			
Temporada Verano	Temporada Verano	Temporada Verano	
<b>3. En que tienda trabaja</b>			
OKEY Mollet	OKEY Mollet	OKEY Mollet	
<b>4. La encargada analiza los intereses de sus compañeros e intenta orientarlos hacia una meta en común</b>			
5	5	5	
<p>3 responses</p>  <p>100%</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1 Nunca</li> <li>2</li> <li>3 En ocasiones</li> <li>4</li> <li>5 Siempre</li> </ul>			
<b>5. La encargada es honesta y transparente a la hora de hablar con los miembros del equipo</b>			
5	5	5	
<p>3 responses</p>  <p>100%</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1 Nunca</li> <li>2</li> <li>3 En ocasiones</li> <li>4</li> <li>5 Siempre</li> </ul>			
<b>6. La encargada es minuciosa a la hora de enseñar a los miembros del equipo</b>			
5	5	5	
<p>3 responses</p>  <p>100%</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1 Nunca</li> <li>2</li> <li>3 En ocasiones</li> <li>4</li> <li>5 Siempre</li> </ul>			
<b>7. Consideras que la encargada conoce bien a su equipo y ha conseguido crear un vínculo</b>			
5	5	5	

<p>3 responses</p> 			
<b>8. Siempre ofrece su apoyo cuando observa que un miembro de su equipo no pasa por un buen momento</b>			
5	5	5	
<p>3 responses</p> 			
<b>9. Escucha, respeta y considera las opiniones de los demás</b>			
5	5	5	
<p>3 responses</p> 			
<b>10. La encargada gestiona las reuniones de manera que todo el mundo pueda participar</b>			
5	5	5	
<p>3 responses</p> 			
<b>11. La encargada supervisa todas las tareas para asegurarse que se realizan de la misma manera que lo hace ella</b>			
3	3	3	
			

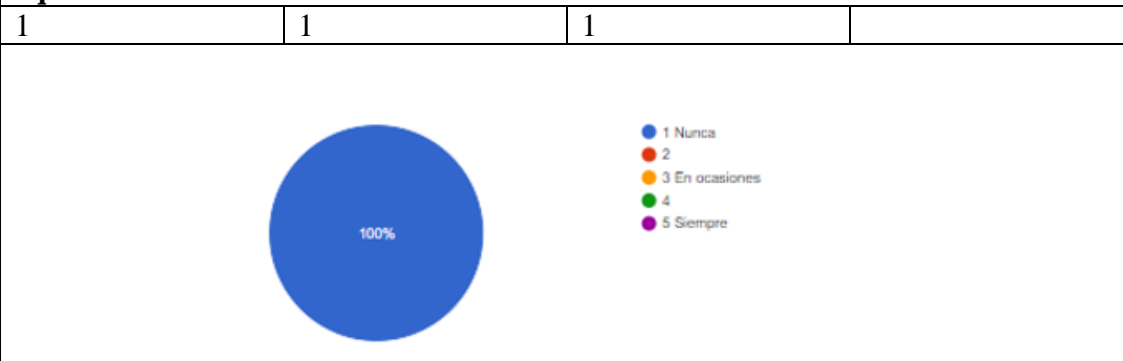
**12. La encargada no sabe reaccionar a los fracasos y acaba culpando a los demás por sus fallos**



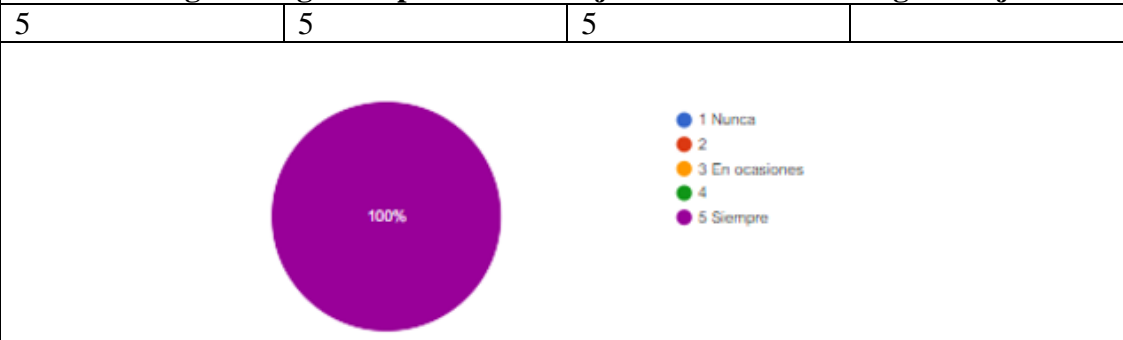
**13. Delega las actividades, pero no delega la forma en que se realiza**



**14. No acepta los fracasos personales ni las sugerencias de que se está equivocando**






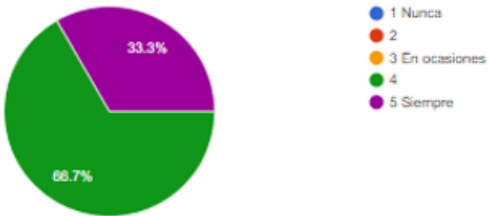

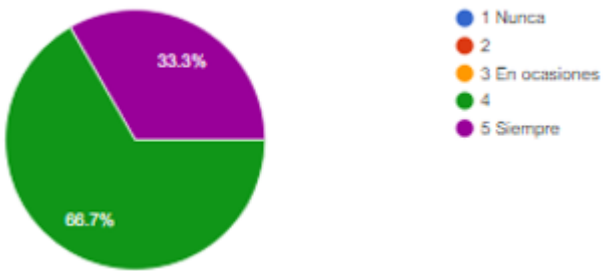
**15. La encargada exige ir superando los objetivos con el fin de seguir mejorando**






**16. Mantiene una buena comunicación y los miembros del equipo son consciente de los objetivos**

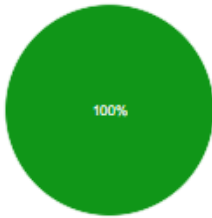

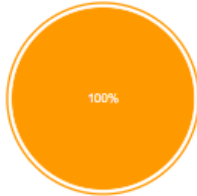
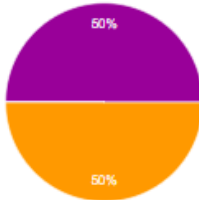

4	5	5	






			
<b>17. La encargada utiliza los fracasos de los demás como estímulo de superación</b>			
1	1	1	
			
<b>18. Construye su proyecto sobre el optimismo, la esperanza en el futuro y el compromiso de mi equipo</b>			
5	5	5	
			
<b>19. La encargada deja que los miembros del equipo se encarguen de todo porque no quiere asumir riesgo</b>			
1	1	1	
			
<b>20. Siempre está buscando la opinión de sus trabajadores</b>			
4	4	4	





			
<b>21. Conseguir resultados positivos es la prioridad de la encargada</b>			
4	4	5	
			
<b>22. Cuando se crea una crisis en el equipo, la encargada no sabe cómo gestionarlo</b>			
1	1	1	
			
<b>23. La encargada protege a las personas que la obedecen, respeta a los que la contradicen, pero no perdona a los que le engañan</b>			
4	5	5	
			

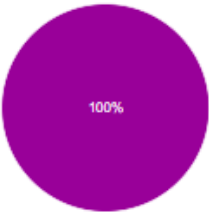

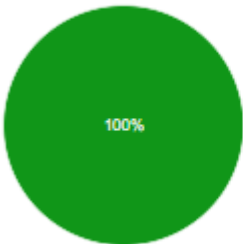





TIENDA OKEY Finestrelles			
Trabajadora 1	Encargada = 7.13		
2. Habéis conseguido los objetivos de 2019, es decir, realizasteis los presupuestos de la temporada de verano e invierno. (Responde en relación a la tienda, no individual)			
Ninguna temporada	Ninguna temporada		
3. En que tienda trabaja			
OKEY Finestrelles	OKEY Finestrelles		
4. La encargada analiza los intereses de sus compañeros e intenta orientarlos hacia una meta en común			
3	4		
			
5. La encargada es honesta y transparente a la hora de hablar con los miembros del equipo			
4	5		
			
6. La encargada es minuciosa a la hora de enseñar a los miembros del equipo			
5	4		
			
7. Consideras que la encargada conoce bien a su equipo y ha conseguido crear un vínculo			
4	4		





<div>  <div> 1 Nunca  2  3 En ocasiones  4  5 Siempre </div> </div>			
<b>8. Siempre ofrece su apoyo cuando observa que un miembro de su equipo no pasa por un buen momento</b>			
5	5		
<div>  <div> 1 Nunca  2  3 En ocasiones  4  5 Siempre </div> </div>			
<b>9. Escucha, respeta y considera las opiniones de los demás</b>			
3	3		
<div>  <div> 1 Nunca  2  3 En ocasiones  4  5 Siempre </div> </div>			
<b>10. La encargada gestiona las reuniones de manera que todo el mundo pueda participar</b>			
5	3		
<div>  <div> 1 Nunca  2  3 En ocasiones  4  5 Siempre </div> </div>			
<b>11. La encargada supervisa todas las tareas para asegurarse que se realizan de la misma manera que lo hace ella</b>			
5	5		
<div>  <div> 1 Nunca  2  3 En ocasiones  4  5 Siempre </div> </div>			
<b>12. La encargada no sabe reaccionar a los fracasos y acaba culpando a los demás por sus fallos</b>			

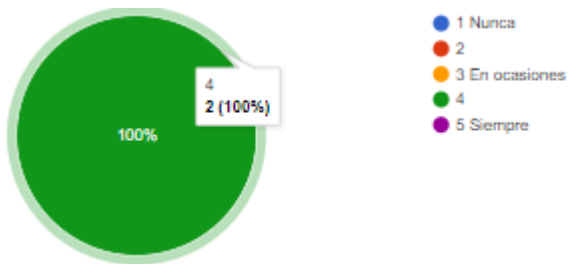




1	1		
			
<b>13. Delega las actividades, pero no delega la forma en que se realiza</b>			
3	4		
			
<b>14. No acepta los fracasos personales ni las sugerencias de que se está equivocando</b>			
3	4		
			
<b>15. La encargada exige ir superando los objetivos con el fin de seguir mejorando</b>			
5	4		
			
<b>16. Mantiene una buena comunicación y los miembros del equipo son consciente de los objetivos</b>			
5	5		
			

<b>17. La encargada utiliza los fracasos de los demás como estímulo de superación</b>			
1	1		
			
<b>18. Construye su proyecto sobre el optimismo, la esperanza en el futuro y el compromiso de mi equipo</b>			
3	3		
			
<b>19. La encargada deja que los miembros del equipo se encarguen de todo porque no quiere asumir riesgo</b>			
2	2		
			
<b>20. Siempre está buscando la opinión de sus trabajadores</b>			
5	4		
			
<b>21. Conseguir resultados positivos es la prioridad de la encargada</b>			
5	5		





<div><div><div>1 Nunca</div><div>2</div><div>3 En ocasiones</div><div>4</div><div>5 Siempre</div></div></div>			
<b>22. Cuando se crea una crisis en el equipo, la encargada no sabe cómo gestionarlo</b>			
1	1		
<div><div><div>1 Nunca</div><div>2</div><div>3 En ocasiones</div><div>4</div><div>5 Siempre</div></div></div>			
<b>23. La encargada protege a las personas que la obedecen, respeta a los que la contradicen, pero no perdona a los que le engañan</b>			
4	4		
<div><div><div>1 Nunca</div><div>2</div><div>3 En ocasiones</div><div>4</div><div>5 Siempre</div></div></div>			





TIENDA OKEY VIC			
Encargada = 6.88	Trabajador		
<b>2. Habéis conseguido los objetivos de 2019, es decir, realizasteis los presupuestos de la temporada de verano e invierno. (Responde en relación a la tienda, no individual)</b>			
Temporada invierno	Temporada invierno		
<b>3. En que tienda trabaja</b>			
OKEY VIC	OKEY VIC		
<b>4. La encargada analiza los intereses de sus compañeros e intenta orientarlos hacia una meta en común</b>			
4	5		
			
<b>5. La encargada es honesta y transparente a la hora de hablar con los miembros del equipo</b>			
4	5		
			
<b>6. La encargada es minuciosa a la hora de enseñar a los miembros del equipo</b>			
5	4		
			
<b>7. Consideras que la encargada conoce bien a su equipo y ha conseguido crear un vínculo</b>			
5	5		

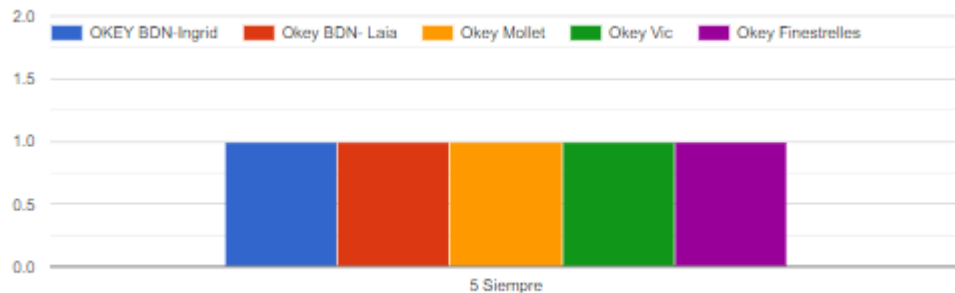
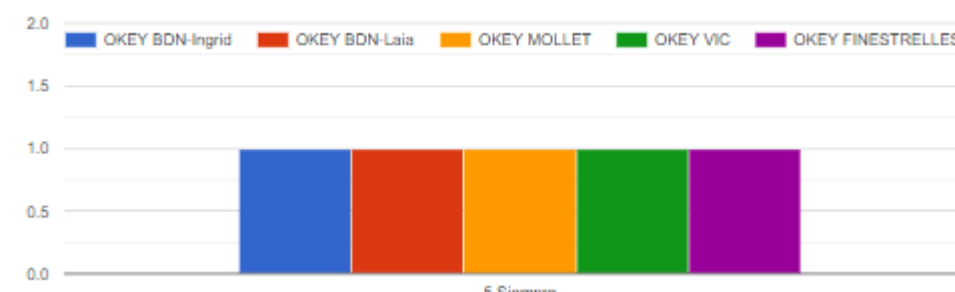
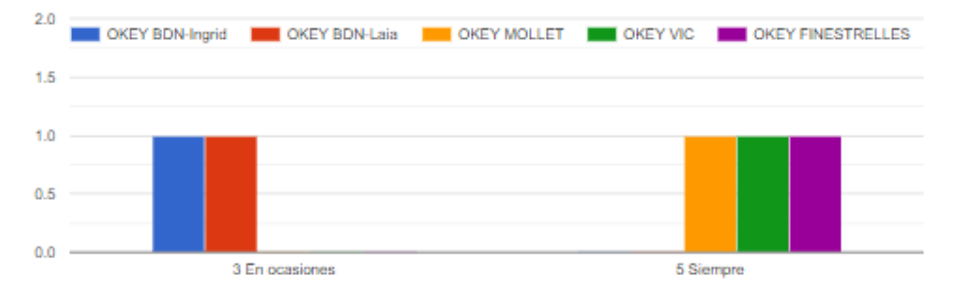
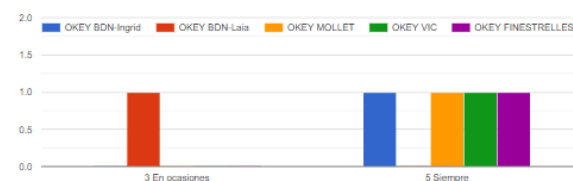
			
<b>8. Siempre ofrece su apoyo cuando observa que un miembro de su equipo no pasa por un buen momento</b>			
4	5		
			
<b>9. Escucha, respeta y considera las opiniones de los demás</b>			
3	5		
			
<b>10. La encargada gestiona las reuniones de manera que todo el mundo pueda participar</b>			
4	5		
			
<b>11. La encargada supervisa todas las tareas para asegurarse que se realizan de la misma manera que lo hace ella</b>			
4	4		

			
<b>12. La encargada no sabe reaccionar a los fracasos y acaba culpando a los demás por sus fallos</b>			
1	1		
			
<b>13. Delega las actividades, pero no delega la forma en que se realiza</b>			
1	3		
			
<b>14. No acepta los fracasos personales ni las sugerencias de que se está equivocando</b>			
1	3		
			
<b>15. La encargada exige ir superando los objetivos con el fin de seguir mejorando</b>			
5	5		
			

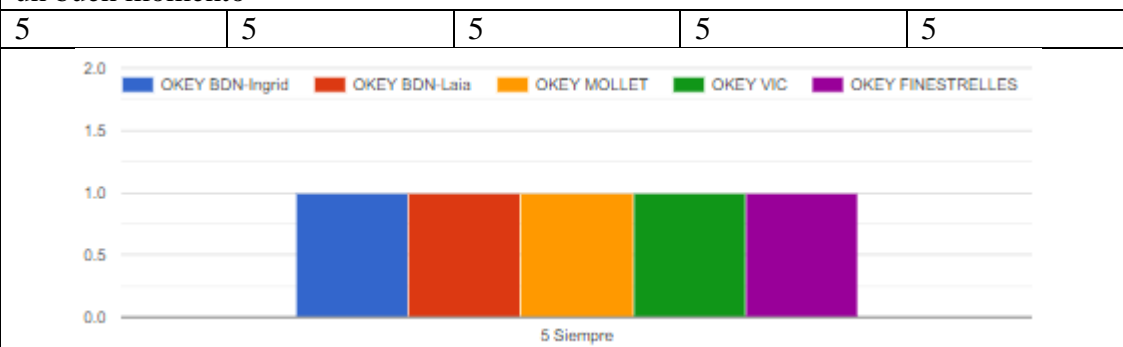


<b>16. Mantiene una buena comunicación y los miembros del equipo son consciente de los objetivos</b>			
5	5		
			
<b>17. La encargada utiliza los fracasos de los demás como estímulo de superación</b>			
4	4		
			
<b>18. Construye su proyecto sobre el optimismo, la esperanza en el futuro y el compromiso de mi equipo</b>			
4	5		
			
<b>19. La encargada deja que los miembros del equipo se encarguen de todo porque no quiere asumir riesgo</b>			
1	1		
			
<b>20. Siempre está buscando la opinión de sus trabajadores</b>			
4	5		

			
<b>21. Conseguir resultados positivos es la prioridad de la encargada</b>			
5	5		
			
<b>22. Cuando se crea una crisis en el equipo, la encargada no sabe cómo gestionarlo</b>			
3	2		
			
<b>23. La encargada protege a las personas que la obedecen, respeta a los que la contradicen, pero no perdona a los que le engañan</b>			
4	5		
			

COORDINADORA																
Ingrid	Laia	Yudy	Agnes	Nuria												
1. La encargada analiza los intereses de sus compañeros e intenta orientarlos hacia una meta en común																
5	5	5	5	5												
<div></div> <table><caption>Data for Item 1 Chart</caption><thead><tr><th>Categoría</th><th>Puntuación</th></tr></thead><tbody><tr><td>OKEY BDN-Ingrid</td><td>5</td></tr><tr><td>Okey BDN- Laia</td><td>5</td></tr><tr><td>Okey Mollet</td><td>5</td></tr><tr><td>Okey Vic</td><td>5</td></tr><tr><td>Okey Finestrelles</td><td>5</td></tr></tbody></table>					Categoría	Puntuación	OKEY BDN-Ingrid	5	Okey BDN- Laia	5	Okey Mollet	5	Okey Vic	5	Okey Finestrelles	5
Categoría	Puntuación															
OKEY BDN-Ingrid	5															
Okey BDN- Laia	5															
Okey Mollet	5															
Okey Vic	5															
Okey Finestrelles	5															
2. La encargada es honesta y transparente a la hora de hablar con los miembros del equipo																
5	5	5	5	5												
<div></div> <table><caption>Data for Item 2 Chart</caption><thead><tr><th>Categoría</th><th>Puntuación</th></tr></thead><tbody><tr><td>OKEY BDN-Ingrid</td><td>5</td></tr><tr><td>OKEY BDN-Laia</td><td>5</td></tr><tr><td>OKEY MOLLET</td><td>5</td></tr><tr><td>OKEY VIC</td><td>5</td></tr><tr><td>OKEY FINESTRELLES</td><td>5</td></tr></tbody></table>					Categoría	Puntuación	OKEY BDN-Ingrid	5	OKEY BDN-Laia	5	OKEY MOLLET	5	OKEY VIC	5	OKEY FINESTRELLES	5
Categoría	Puntuación															
OKEY BDN-Ingrid	5															
OKEY BDN-Laia	5															
OKEY MOLLET	5															
OKEY VIC	5															
OKEY FINESTRELLES	5															
3. La encargada es minuciosa a la hora de enseñar a los miembros del equipo																
3	3	5	5	5												
<div></div> <table><caption>Data for Item 3 Chart</caption><thead><tr><th>Categoría</th><th>Puntuación</th></tr></thead><tbody><tr><td>OKEY BDN-Ingrid</td><td>3</td></tr><tr><td>OKEY BDN-Laia</td><td>3</td></tr><tr><td>OKEY MOLLET</td><td>5</td></tr><tr><td>OKEY VIC</td><td>5</td></tr><tr><td>OKEY FINESTRELLES</td><td>5</td></tr></tbody></table>					Categoría	Puntuación	OKEY BDN-Ingrid	3	OKEY BDN-Laia	3	OKEY MOLLET	5	OKEY VIC	5	OKEY FINESTRELLES	5
Categoría	Puntuación															
OKEY BDN-Ingrid	3															
OKEY BDN-Laia	3															
OKEY MOLLET	5															
OKEY VIC	5															
OKEY FINESTRELLES	5															
4. Consideras que la encargada conoce bien a su equipo y ha conseguido crear un vínculo																
5	3	5	5	5												
<div><div>7. Consideras que la encargada conoce bien a su equipo y ha conseguido crear un vínculo</div><div></div><table><caption>Data for Item 4 Chart</caption><thead><tr><th>Categoría</th><th>Puntuación</th></tr></thead><tbody><tr><td>OKEY BDN-Ingrid</td><td>5</td></tr><tr><td>OKEY BDN-Laia</td><td>3</td></tr><tr><td>OKEY MOLLET</td><td>5</td></tr><tr><td>OKEY VIC</td><td>5</td></tr><tr><td>OKEY FINESTRELLES</td><td>5</td></tr></tbody></table></div>					Categoría	Puntuación	OKEY BDN-Ingrid	5	OKEY BDN-Laia	3	OKEY MOLLET	5	OKEY VIC	5	OKEY FINESTRELLES	5
Categoría	Puntuación															
OKEY BDN-Ingrid	5															
OKEY BDN-Laia	3															
OKEY MOLLET	5															
OKEY VIC	5															
OKEY FINESTRELLES	5															

5. Siempre ofrece su apoyo cuando observa que un miembro de su equipo no pasa por un buen momento



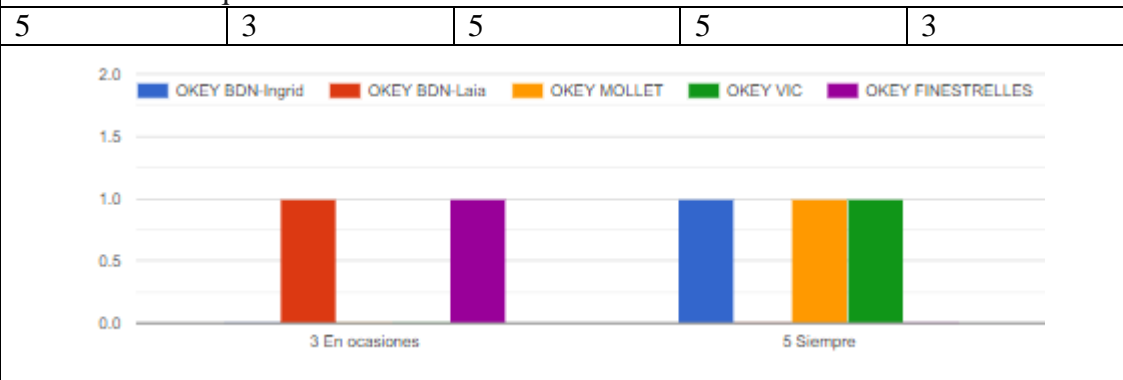
6. Escucha, respeta y considera las opiniones de los demás



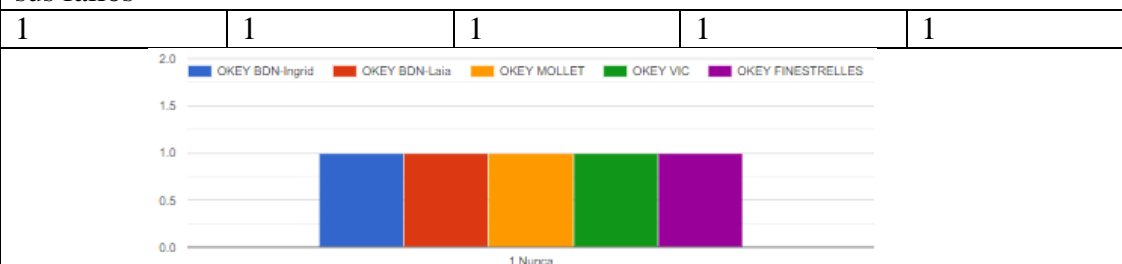
7. La encargada gestiona las reuniones de manera que todo el mundo pueda participar



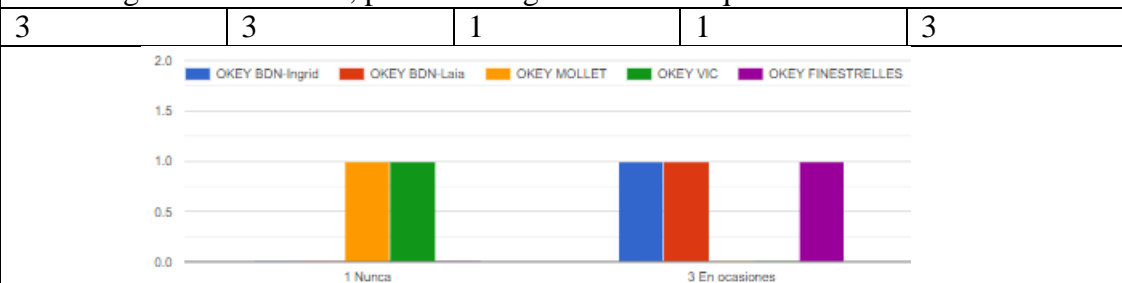
8. La encargada supervisa todas las tareas para asegurarse que se realizan de la misma manera que lo hace ella



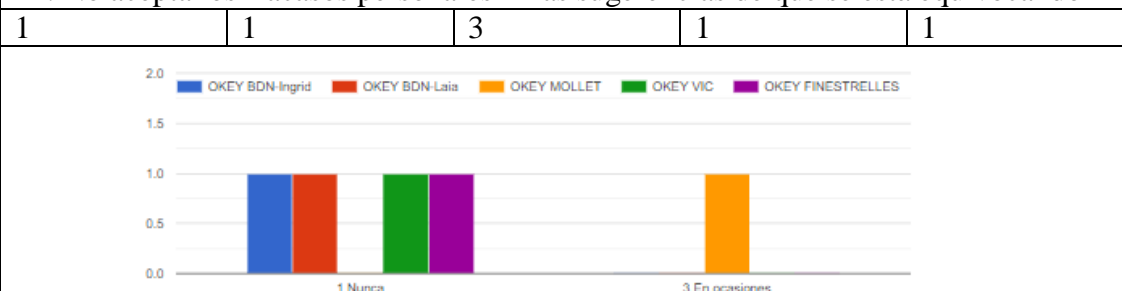
9. La encargada no sabe reaccionar a los fracasos y acaba culpando a los demás por sus fallos



10. Delega las actividades, pero no delega la forma en que se realiza



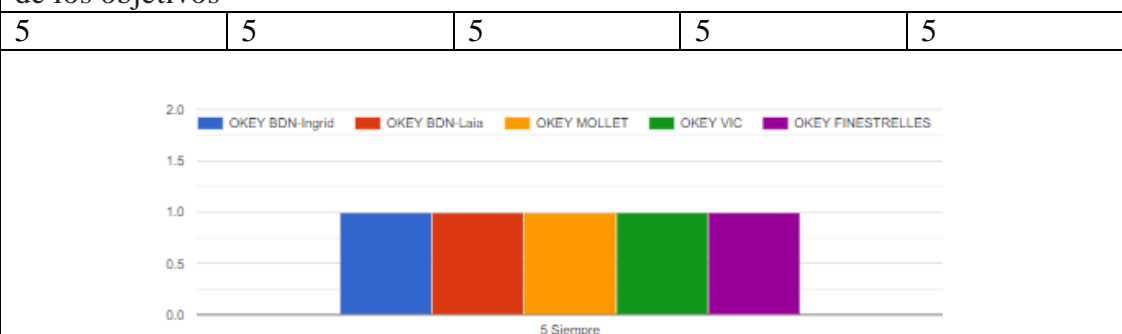
11. No acepta los fracasos personales ni las sugerencias de que se está equivocando

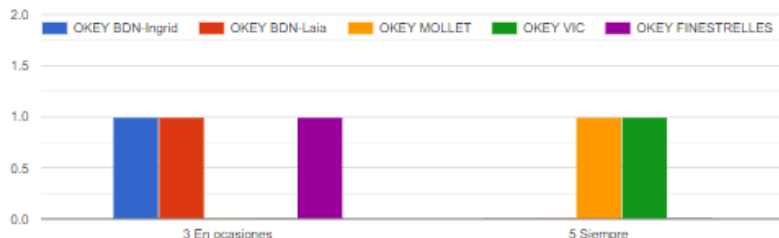
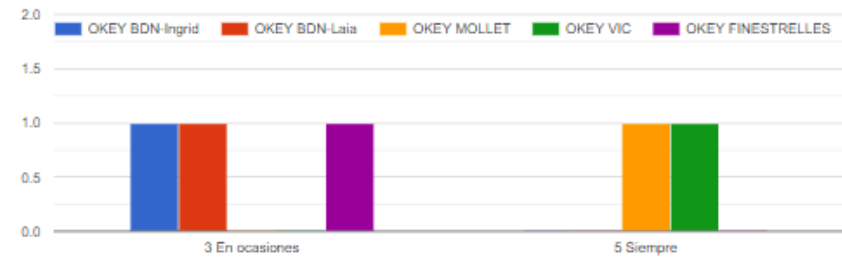
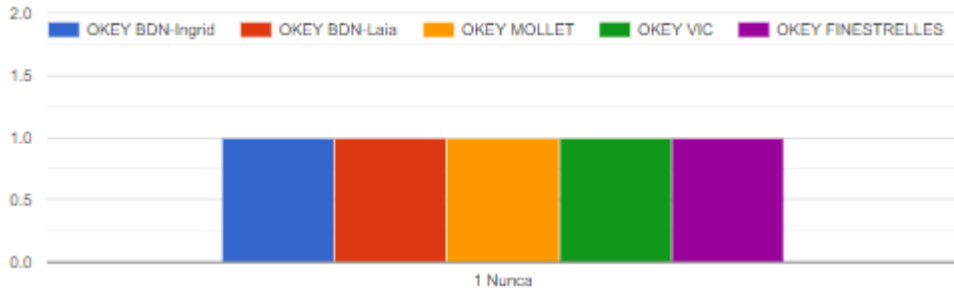
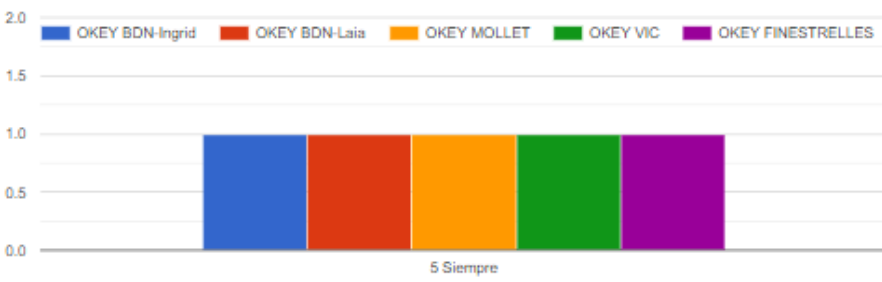


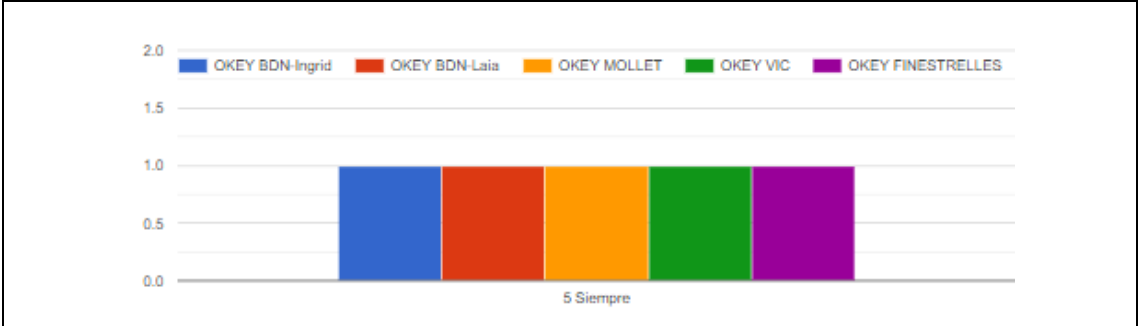
12. La encargada exige ir superando los objetivos con el fin de seguir mejorando



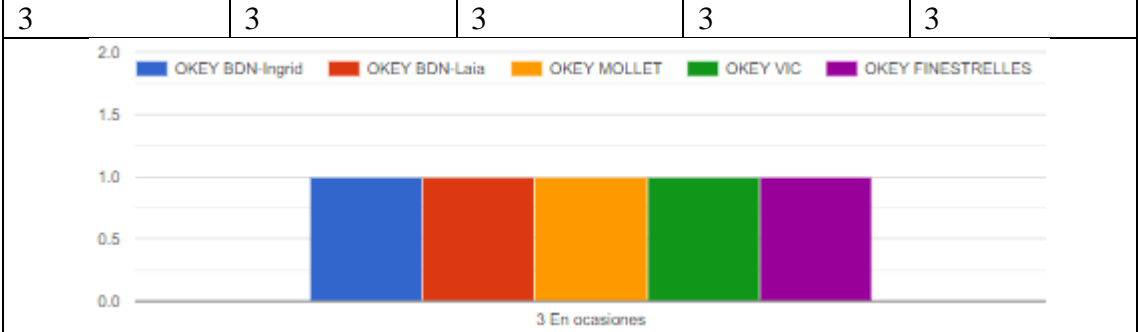
13. Mantiene una buena comunicación y los miembros del equipo son consciente de los objetivos



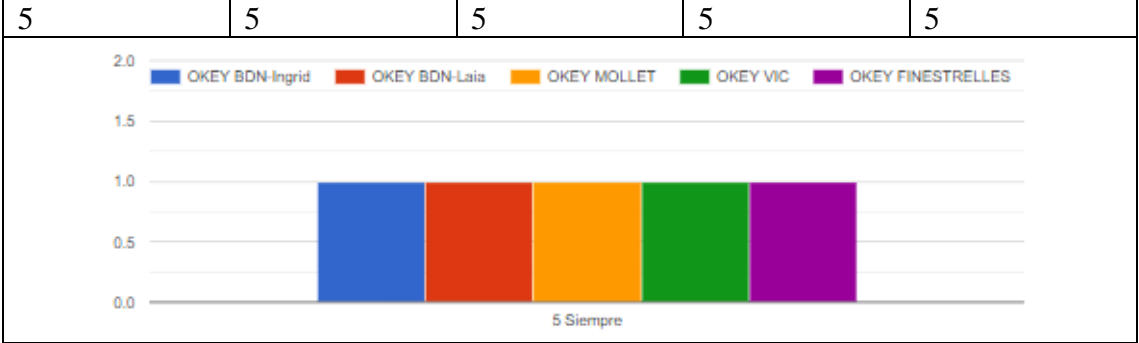
14. La encargada utiliza los fracasos de los demás como estímulo de superación				
3	3	5	5	3
				
15. Construye su proyecto sobre el optimismo, la esperanza en el futuro y el compromiso de mi equipo				
3	3	5	5	3
				
16. La encargada deja que los miembros del equipo se encarguen de todo porque no quiere asumir riesgo				
1	1	1	1	1
				
17. Siempre está buscando la opinión de sus trabajadores				
5	5	5	5	5
				
18. Conseguir resultados positivos es la prioridad de la encargada				
5	5	5	5	5



19. Cuando se crea una crisis en el equipo, la encargada no sabe cómo gestionarlo



20. La encargada protege a las personas que la obedecen, respeta a los que la contradicen, pero no perdona a los que le engañan



## ANEXO B

AVALUACIÓ ENCARREGATS DC & Okey											
NOM:											
Evaluable: Isvara											
Data:					1 2 3 4 5						
VENDES											
1 Anàlisi llistat Venda Diària v20											
2 Posicion. Prod. Merchand											
3 Pressupostos					pressupostos assolits						
	Mensuals										
4 TMU					SI = 5		NO = 1				
2 TMI					SI = 5		NO = 1				
	R.PENETRACIO				R.CONVERSIÓ						
RATIS											
PERSONAL											
	Nº PLANTILLA				3						
9 Rotació					0,00%						
10 actitud de l'equip											
11 Imatge/uniforme											
12 Formació vendes etc.											
GESTIÓ ADM. I BOTIGA											
13 Imatge General Botiga-											
14 Conjunts aparador											
15 Seguiment Prod. Pendent											
16 seguiment mail/comunicació											
17 Coneix.Competència Pròxima											
18 Gestió del Magatzem											
19 Control de caixa i ingressos											
20 Qualitat Informes Setmanals											
										TOTAL	0
OBJECTIUS PERSONALS											
3 punt forts										RESULTAT	0
										SOBRE	100
3 Punts a millorar										RESULTAT	0%
COMPROMÍS											
OBSERVACIONS											



## ANEXO C

Avaluació Assessors Venda									
Botiga:		Codi botiga:							
Nom assessor venda:		Nº venedor:							
Nom avaluador:		Data:							

Mai    

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 Sempre

VENTES		
Qualitat de les ventes fetes (seguiment mistery)		0
Informa de les necessitats/demanada dels clients		0
Manteniment de l'establiment		0
Ticket Mig Unitats (TMU)		
Ticket mig Import (TMI)		
% venta 1 ítem < 45%		
Fa aportacions útils per millorar la venta		0
Quines?		
Seguiment del Best case/objectiu		0
ACTITUT PERSONAL		
Puntualitat		0
Valoració del treball en equip		0
Bona Imatge Personal		0
Nivell adquirit en formació		0
		0
		0%

TOTAL
-------

0
0%

**Altres comentaris**

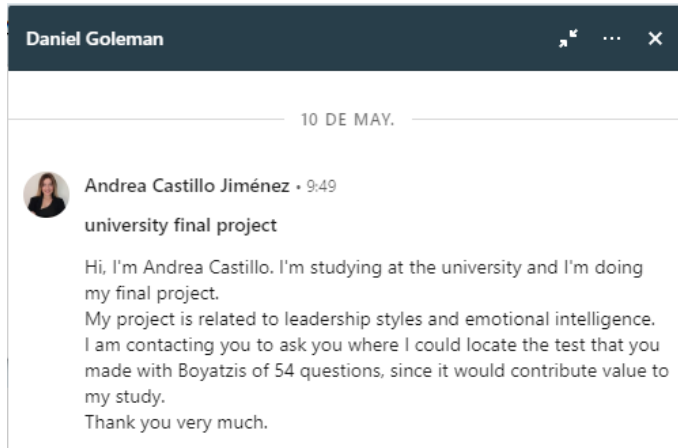
Signatura avaluador

Signatura de l'avaluat

## ANEXO D

Para llevar a cabo un análisis más exhaustivo hemos contactados con personajes especialistas en el ámbito.

Daniel Goleman (1946)



Valeria Sabater Zarzo

Te comento. El test de Goleman y Boyatzis no es una prueba estandarizada que podamos adquirir como profesionales en tiendas especializadas. La prueba como tal la desarrollan los autores en el propio libro "El líder resonante crea más". En este trabajo establecen la tipología de los 6 líderes para que podamos identificarlos en toda empresa, organización o incluso en nosotros mismos. Por tanto, no la podrás adquirirla de forma instrumentalizada con ítems y valoración de respuesta. Hay, no obstante, portales online donde poder hacerla, te paso link --